

# Skrivanje znanja

---

**Horvat, Maria**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:142:370141>

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

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



**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 u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Diplomski sveučilišni jednopredmetni studij Psihologija

Maria Horvat

**SKRIVANJE ZNANJA: ULOGA ORGANIZACIJSKE  
PRAVEDNOSTI I DEHUMANIZACIJE**

Diplomski rad

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

Osijek, 2024.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet Osijek  
Odsjek za psihologiju  
Diplomski sveučilišni jednopredmetni studij Psihologija

Maria Horvat

**SKRIVANJE ZNANJA: ULOGA ORGANIZACIJSKE  
PRAVEDNOSTI I DEHUMANIZACIJE**

Diplomski rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

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

Osijek, 2024.

## **Izjava o akademskoj čestitosti i o suglasnosti za javno objavljivanje**

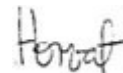
Obveza je studenta da donju Izjavu vlastoručno potpiše i umetne kao treću stranicu završnoga, odnosno diplomskog rada.

### **IZJAVA**

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

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

U Osijeku, 30.8.2024.



---

Maria Horvat, 0122233576

## Sadržaj

Uvod .....	1
Skrivanje znanja.....	1
Organizacijska pravednost.....	5
Organizacijska dehumanizacija .....	9
Međudnosi organizacijske pravednosti, organizacijske dehumanizacije i skrivanja znanja .....	14
Cilj, problemi i hipoteze.....	17
Metoda.....	18
Sudionici .....	18
Instrumenti .....	18
Postupak.....	21
Rezultati .....	21
Provjera preduvjeta za provođenje parametrijskih postupaka .....	21
Deskriptivna analiza .....	22
Povezanost varijabli korištenih u istraživanju .....	23
Doprinos sociodemografskih varijabli, percipirane organizacijske pravednosti i organizacijske dehumanizacije skrivanju znanja zaposlenika .....	25
Posredujuća uloga organizacijske dehumanizacije u međudnosu između organizacijske pravednosti i skrivanja znanja.....	27
Rasprava .....	28
Uloga organizacijske pravednosti i dehumanizacije u sklonosti skrivanju znanja.....	28
Doprinos i implikacije istraživanja .....	30
Ograničenja i smjernice za buduća istraživanja.....	32
Zaključak.....	33
Literatura .....	34

## **Skrivanje znanja: Uloga organizacijske pravednosti i dehumanizacije**

Svrha ovog rada je ispitati kako organizacijska pravednost i organizacijska dehumanizacija doprinose skrivanju znanja među zaposlenicima. Odnosno, istraživanje ispituje učinke percipirane organizacijske pravednosti i organizacijske dehumanizacije na skrivanje znanja na radnom mjestu, ali i posredujuću ulogu organizacijske dehumanizacije u odnosu između organizacijske pravednosti i skrivanja znanja. U istraživanju je sudjelovalo 199 zaposlenika koji su ispunjavali Upitnik o sociodemografskim podacima, Skalu pravednosti u organizacijskom kontekstu, Skalu organizacijske dehumanizacije i Skalu skrivanja znanja. Rezultati ovog istraživanja ukazuju na to da je organizacijska dehumanizacija značajan pozitivan prediktor jedne od strategija skrivanja znanja – simuliranja neznanja. Osim toga, utvrđeno je i da organizacijska dehumanizacija ima posredujuću ulogu u međuodnosu između organizacijske pravednosti i simuliranja neznanja. Organizacijska dehumanizacija ne samo da povećava vjerojatnost da će zaposlenici simulirati neznanje, već također oblikuje način na koji organizacijska pravednost pridonosi toj pojavi. Predstavljena su ograničenja provedenog istraživanja te implikacije za primjenu dobivenih rezultata pri kreiranju pravednog radnog okruženja i smanjenju prakse skrivanja znanja.

*Ključne riječi:* organizacijska dehumanizacija, organizacijska pravednost, skrivanje znanja, simuliranje neznanja

## **Knowledge hiding: The role of organizational justice and dehumanization**

The purpose of this study is to examine how organizational justice and organizational dehumanization impact knowledge hiding among employees. Specifically, the research investigates the effects of perceived organizational justice and organizational dehumanization on knowledge hiding in the workplace, as well as the mediating role of organizational dehumanization in the relationship between organizational justice and knowledge hiding. The study involved 199 participants who completed the Questionnaire on sociodemographic data, the Scale of Fairness in the Organizational Context, the Organizational Dehumanization Scale, and the Knowledge Hiding Questionnaire. The results of this study indicate that organizational dehumanization is a significant positive predictor of one knowledge hiding strategies– playing dumb. Additionally, it was found that organizational dehumanization has a mediating role in the relationship between organizational justice and playing dumb. This means that organizational dehumanization not only increases the likelihood of employees playing dumb, but also shapes how organizational justice contributes to this phenomenon. The study's limitations are discussed, along with implications for applying these findings in creating fair work environments and reducing knowledge hiding practices.

*Keywords:* organizational dehumanization, organizational justice, knowledge hiding, playing dumb

## Uvod

Svijet oko nas konstantno se mijenja, a glavni temelj promjene je znanje. Kroz generacije je prenošenje iskustva omogućilo adaptaciju, napredak i preživljavanje ljudi (Renn, 2018). Prema Probstu (2002; prema Škerlavaj i sur., 2018), "Znanje je jedini resurs koji raste s upotrebom." Znači, dijeljenjem znanja, ono raste i postaje važan i iskoristiv resurs za napredak pojedinca i zajednice (Škerlavaj i sur., 2018). U suvremenom poslovnom okruženju, posjedovanje informacije i dijeljenje iste ključno je za razvoj organizacije te konkurentnost na tržištu. Organizacijama u kojima je ustaljena praksa dijeljenja informacija smanjuju se troškovi proizvodnje, raste prodaja usluga, timska izvedba je bolja, a inovativnost veća (Wang i Noe, 2010).

Unatoč velikom značaju cirkulacije informacija za poslovanje organizacije, ponekad zaposlenici ili organizacija u cjelini, biraju ne dijeliti informacije sa zainteresiranim stranama što može rezultirati ozbiljnim posljedicama po kvalitetu rada, međusobne odnose ali i generalno poslovanje (Serenko i Bontis, 2016). Brojni su razlozi zbog kojih se strana u položaju da podijeli informaciju, odluči protiv toga. Jedan od ključnih faktora koji je povezan sa skrivanjem znanja zaposlenika jest organizacijska pravednost (Song i sur., 2023), a danas se istraživanja sve više usmjeravaju i na noviji konstrukt – organizacijsku dehumanizaciju.

S obzirom na važnost ove teme u suvremenom poslovanju, navedeni konstrukti postali su tema brojnih istraživanja u području psihologije rada. Njihovo razumijevanje važno je za unapređenje organizacijskih praksi te optimalno djelovanje organizacije. Stoga, svrha ovog rada je detaljnije razmotriti svaki od tri konstrukta, istražiti njihove međusobne odnose ali i navesti njihove implikacije u poslovanju.

### Skrivanje znanja

Skrivanje znanja se definira kao namjerni pokušaj pojedinca da uskrati ili prikrije znanje koje je zatražila druga osoba (Connelly i sur., 2012). U središtu ovog ponašanja je interakcija između dva ili više pojedinaca. *Tragač za znanjem* (eng. *knowledge seeker*) je osoba koja je u potrazi za znanjem, dok je *skrivač znanja* (eng. *knowledge hider*) osoba koja pokušava sakriti svoje znanje od tragača za znanjem (Anand i sur., 2020). Connelly i suradnici (2012) navode još dvije jedinstvene karakteristike skrivanja znanja: a) znanje mora biti zatraženo i b) skrivanje znanja mora biti s namjerom. Iako postoje određena preklapanja, navedene karakteristike čine

konstrukt skrivanje znanja različitim od konstrukata *gomilanje znanja* (eng. *knowledge hoarding*), *uskraćivanje znanja* (eng. *knowledge withholding*) i *nedostatak dijeljenja znanja* (eng. *lack of knowledge sharing*). Konstrukt *nedostatak dijeljenja znanja* se odnosi na uskraćivanje informacija u okolnostima kada informacija nema, a konstrukt *gomilanje znanja* na akumulaciju znanja (Connelly i sur., 2012) i ne mora nužno uključivati zahtjev za dijeljenjem znanja (Anand i sur., 2020). Posljednje, konstrukt *uskraćivanje znanja* klasificira se kao repertoar ponašanja karakteriziranih i skrivanjem i gomilanjem znanja (Das i Chakraborty, 2018).

Prema Connelly i suradnicima (2012) ovaj konstrukt ima tri dimenzije: simuliranje neznanja (eng. *playing dumb*), racionalizirano skrivanje (eng. *rationalised hiding*) i izbjegavajuće skrivanje (eng. *evasive hiding*). Prvo, simuliranje neznanja se odnosi na ponašanje pri kojemu se osoba pretvara da nije dovoljno upućena u informaciju koja se od nje traži. Drugo, racionalizirano skrivanje se odnosi na pružanje opravdanja za nemogućnost pružanja traženog znanja sugerirajući da nisu u mogućnosti pružiti traženu informaciju ili okrivljujući drugu stranu. Konačno, izbjegavajuće skrivanje se odnosi na slučajeve u kojima osoba koja skriva informaciju daje netočnu informaciju ili obmanjujuće obećanje da će u budućnosti osobi pružiti traženu informaciju, iako zapravo nema namjeru to učiniti (Connelly i sur., 2012).

**Odrednice skrivanja znanja.** Zaposlenik može odlučiti dijeliti ili skrivati svoje znanje ovisno o svojoj volji i namjeri, bilo da je riječ o prijenosu znanja od jednog zaposlenika drugome, od zaposlenika do grupe, od grupe/organizacije pojedincu ili od jedne grupe/organizacije drugoj grupi/organizaciji. S obzirom na to, skrivanje znanja može se analizirati prema odrednicama na sljedećim razinama: a) individualna razina, b) dijadska razina, c) grupna razina i d) organizacijska razina (He i sur., 2021; Anand i sur., 2022; Tokyzhanova i Durst, 2023).

Individualni čimbenici igraju ključnu ulogu u pojavi skrivanja znanja. Primjerice, osjećaj krivnje (Fang, 2017) i nižeg samopouzdanja (Kumar Jha i Varkkey, 2018) može imati značajan doprinos toj pojavi. Anand i suradnici (2020) u svojoj meta-analizi ističu da je skrivanje znanja potaknuto i čimbenicima poput nezadovoljstva poslom, niske motivacije te neizvjesnosti posla. Također, individualni se čimbenici u istraživanjima uobičajeno dijele i na psihološke faktore poput emocija i kognicija te osobina ličnosti (He i sur., 2021). U pogledu



kognicija, He i suradnici (2021) izvještavaju o važnosti osjećaja konkurentnosti zaposlenika u odnosu na druge zaposlenike i povjerenja pojedinca u svoje znanje, ali povjerljivosti i percipiranu ekskluzivnost znanja koje zaposlenik posjeduje na donošenje odluke da se znanje ne dijeli s drugima. Nadalje, u kontekstu osobina ličnosti, skrivanje znanja uobičajeno se povezuje s Velikih pet osobina ličnosti (eng. *Big five personality traits*). Primjerice, istraživanja pokazuju da osobe s visokim neuroticizmom češće skrivaju znanje, dok su one s niskim neuroticizmom i visokom savjesnošću te ugodnosti manje sklone takvom ponašanju (He i sur., 2021; Tokyzhanova i Durst, 2023). Nadalje, istraživanja pokazuju da anksioznije (He i sur., 2021) i cinične osobe češće skrivaju znanje (Tokyzhanova i Durst, 2023; He i sur., 2021). Osim toga, utvrđeno je i postojanje odnosa između mračne trijade (He i sur., 2021) i skrivanja znanja (Tokyzhanova i Durst, 2023). Primjerice, istraživanjem Karima (2022) utvrdilo se da narcizam, makijavelizam i psihopatija, značajno doprinose skrivanju znanja na radnom mjestu. Posljednje, Tokyzhanova i Durst (2023) u svojoj meta-analizi ističu i efekt čimbenika poput straha od negativne evaluacije i percepcije vlasništva nad znanjem, ali i orijentacije na ciljeve te osjećaja konkurentnosti.

Sljedeće, dijadski čimbenici značajno doprinose pojavi skrivanja znanja na radnom mjestu. U ovome je kontekstu potrebno odvojiti odnos s nadređenim od odnosa s kolegama. U pogledu odnosa s nadređenim, Jahanzeb i suradnici (2021) utvrdili su da se skrivanje znanja češće pojavljuje u situacijama nepravednog postupanja prema zaposlenicima od strane nadređenog. Također, slabija kvaliteta odnosa nadređenog i zaposlenika pojačavaju učinak mentaliteta vođe koji je usmjeren isključivo na rezultate, što potiče zaposlenike na skrivanje znanja (Tokyzhanova i Durst, 2023). Osim toga, istraživanja su utvrdila i da daleko najekstremniji negativni oblik odnosa prema zaposlenicima — zlostavljanje od strane nadređenih, potiče zaposlenike na skrivanje znanja (He i sur., 2021). Primjerice, rezultati istraživanja Offergelt i Venz (2023) pokazuju da je vjerojatno je da će zaposlenici, u slučaju da nadređeni skriva znanje i/ili posjeduje karakteristike zlostavljačkog stila vođenja, imati tendenciju skrivati svoje znanje (Offergelt i Venz, 2023). Što se tiče odnosa s kolegama, istraživanja su pokazala da pasivna agresija (Anand i sur., 2022), maltretiranje, teritorijalnost glede vlastitog znanja, nepristojno postupanje i širenje negativnih glasina povećavaju učestalost skrivanja znanja (Tokyzhanova i Durst, 2023). Osim toga, na istu praksu potiču i sukobi među zaposlenicima koji se pojavljuju iz osвете ili kao obrambeni mehanizam (Tokyzhanova i Durst, 2023), ali i nedostatak kvalitetnih međuljudskih odnosa na radnom mjestu i nepovjerenje među

kolegama. Suprotno tome, ukoliko među zaposlenicima postoji povjerenje, reciprocitet (He i sur., 2021) i podrška (Tokyzhanova i Durst, 2023) isto se smanjuje.

Sljedeće, skrivanje znanja povezano je i s različitim karakteristikama tima kao cjeline koje su do sada bili nešto manje istražene. Istraživanja ukazuju na značajan efekt učinkovite koordinacije radnih zadataka na smanjenje skrivanja znanja (Tokyzhanova i Durst, 2023). Osim toga, Anand i suradnici (2022) u svojoj meta-analizi izvještavaju da pojava skrivanja znanja u timu ovisi i o karakteristikama grupnih zadataka, povjerenju unutar grupe i interpersonalnim odnosima zaposlenika unutar tima. Važan je i doprinos timske kulture. Naime, timska kultura usmjerena isključivo na postignuća pojedinaca može pojačati tendenciju skrivanja znanja, dok nagrađivanje na temelju timskih rezultata smanjuje nepovjerenje i potiče timsku suradnju (Tokyzhanova i Durst, 2023).

Posljednje, važno je spomenuti i doprinos organizacijskih faktora skrivanju znanja u organizacijskom kontekstu (Tokyzhanova i Durst, 2023). Utvrđeno je da složenost posla na organizacijskoj razini i međusobna povezanost ciljeva u konkurentskom okruženju pridonose pojavi skrivanja znanja (Tokyzhanova i Durst). Istraživanja također pokazuju da negativna organizacijska klima i organizacijska kultura mogu povećati tendenciju skrivanja znanja (Anand i sur., 2022). Primjerice, istraživanjem Shah i Hashmi (2019) utvrđeno je da organizacijska kultura ima značajnu povezanost sa skrivanjem znanja. Slično tome, Han i suradnici (2021) istraživali su natjecateljsku klimu unutar timova i otkrili da postoji pozitivna povezanost između te klime i skrivanja znanja. Osim toga, utvrđeno je i da taj odnos slabi onda kada postoji visoka razina optimizma i organizacijske pravednosti u organizaciji (Han i sur., 2021). Ako u organizaciji ne postoji razvijena kultura dijeljenja znanja, politika upravljanja znanjem i njegovanje principa organizacijske pravednosti, moguće je dodatno pogoršanje ove sklonosti (He i sur., 2021).

**Efekti skrivanja znanja.** Skrivanje znanja često rezultira negativnim posljedicama po funkcioniranje i poslovanje organizacije. U svojoj meta-analizi Skerlavaj i suradnici (2023) ističu da skrivanje znanja među kolegama i/ili na različitim razinama organizacije može rezultirati pogoršanjem međuljudskih odnosa na radnom mjestu. Osim toga, moguća je i pojava neuljudnog ponašanja te gubitka osjećaja odanosti organizaciji što se može negativno odraziti na stopu fluktuacije zaposlenih. Nadalje, ukoliko zaposlenici prepoznaju praksu skrivanja znanja moguće je da će biti skloni ulagati manje truda u obavljanje radnih zadataka uslijed čega

će izostati individualno inovativno i kreativno promišljanje ključno za napredovanje organizacije, njezino pozicioniranje na tržištu i očuvanje financijske stabilnosti (Skerlavaj i sur., 2023). He i suradnici (2021) u svojoj meta-analizi na temelju većeg broja istraživanja, utvrdili su i da skrivanje znanja može dovesti do začaranog kruga odbijanja dijeljenja znanja, a ističu i značajne negativne efekte na radni učinak tima, kreativnost tima, održivost tima, učenje i sposobnost apsorpcije znanja unutar tima. Alaydi i suradnici (2021) također ističu negativne posljedice, uključujući smanjenje kvalitete timskog učenja, individualne produktivnosti, povećanje nepovjerenja prema nadređenima te narušavanje međuljudskih odnosa. Također, navode i porast namjere za napuštanjem organizacije, pojavu osjećaja srama i krivnje, kao i porast interpersonalne i organizacijske devijantnosti, uz smanjenje radnog učinka i zadovoljstva poslom (Alaydi i sur., 2021). Ipak, Saxe (1991; prema Connelly i sur., 2012) tvrde da skrivanje znanja ne mora imati isključivo negativne posljedice. Ono se može u određenim situacijama shvatiti i kao „bijela laž“ kojom se nastoji zaštititi osjećaje osobe koja nas je zatražila informaciju, zaštititi interese treće strane ili čuvati povjerljivost informacija. Odnosno, skrivanje znanja može biti povezano s prosocijalnom motivacijom, te na taj način može čak i osnažiti međuljudske odnose na radnom mjestu (Anand i sur., 2020).

### **Organizacijska pravednost**

Rogelberg (2007) definira organizacijsku pravednost kao individualnu ili kolektivnu prosudbu pravednosti ili etičke ispravnosti unutar organizacije, dok ju Baldwin (2006) definira kao mjeru do koje zaposlenici smatraju da su postupci na radnom mjestu, interakcije te ishodi po zaposlenika poštenu. Prosudba o pravednosti donosi se uzimajući u obzir dva najčešća izvora pravednosti: a) rukovoditelj ili b) organizacija (Jakopec i Sušan, 2014). U ovome ćemo se radu više usmjeriti na organizaciju kao izvor (ne)pravednosti. Posljedica procjene pravednosti je kreiranje stavova i ponašanje koje, ovisno o pozitivnoj ili negativnoj percepciji pravednosti, rezultira poboljšanjem ili pogoršanjem radne uspješnosti zaposlenika (Baldwin, 2006).

**Dimenzije pravednosti u organizacijskom kontekstu.** U organizacijskoj psihologiji pravednost uključuje tri dimenzije: a) distributivna, b) proceduralna i c) interakcijska pravednost. Svaka od dimenzija temelji se na specifičnim teorijama pravednosti (Jakopec i Sušan, 2014).

**Distributivna pravednost.** Distributivna se pravednost temelji na Adamsovoj teoriji pravednosti prema kojoj zaposlenici procjenjuju pravednost ishoda (Adams, 1965; Leventhal,

1976; prema Colquitt i sur., 2012) na način da usporede omjer uloženog truda i dobivenih ishoda s uloženim trudom i ishodima drugih zaposlenih (Jakopec i Sušan, 2014). U ovome kontekstu, ishod može biti plaća, mogućnost napredovanja, sigurnost posla i društveno odobravanje, dok bi uloženi mogli biti edukacija, iskustvo i uloženi trud (Baldwin, 2006).

**Proceduralna pravednost.** Proceduralna se pravednost odnosi na to koliko su postupci i metode koje se koriste prilikom donošenja organizacijskih odluka percipirani kao pravedni od strane zaposlenika (Jakopec i Sušan, 2014). Postoji nekoliko kriterija koji doprinose percepciji proceduralne pravednosti: dosljednost (eng. *consistency*), neutralnost (eng. *neutrality*), točnost (eng. *accuracy*), ispravljujivost (eng. *correctability*), reprezentativnost (eng. *representativeness*) te moralnost i etičnost (eng. *morality and ethicality*) (Leventhal, 1980).

**Interakcijska pravednost.** Bies i Moag (1986; prema Bies, 2001) interakcijsku pravednost definiraju kao percipiranu kvalitetu međuljudskog tretmana kojeg zaposlenici doživljavaju tijekom provođenja organizacijskih postupaka. Točnije, interakcijska je pravednost konstrukt kojim se opisuje način na koji se prenose informacije te donose odluke, ali i način na koji se nadređeni ophodi prema pojedincu na kojeg se te odluke odnose (Jakopec i Sušan, 2014). Ovaj se konstrukt dodatno dijeli na još dva konstrukta: a) *interpersonalna pravednost*, koja se tiče kvalitete odnosa sa zaposlenicima i b) *informacijska pravednost*, usmjerene na kvalitetu informacija koju zaposlenici dobivaju od svojih nadređenih u kontekstu organizacijskih postupaka (Jakopec i Sušan, 2014).

**Odrednice organizacijske pravednosti.** Cohen-Charash i Spector (2001) su, u svojoj meta-analizi na temelju velikog broja istraživanja, utvrdili da su mogućnost izražavanja mišljenja, negativnost ishoda i zadovoljstvo ishodom prediktori organizacijske pravednosti. Osim toga, ukazali su i na rezultate prema kojima demografske karakteristike poput dobi, roda, obrazovanja, rase i radnog staža nemaju značajniji efekt, dok primjerice, visina plaće kao demografska karakteristika ima značajnu ulogu u percepciji pravednosti. Međutim, važno je za naglasiti kako je visina plaće, zbog toga što ju isplaćuje organizacija, ipak više povezana s proceduralnom pravednošću u odnosu na distributivnu pravednost. Nadalje, u percepciji pravednosti veliku ulogu imaju i osobine ličnosti zaposlenika. Naime, u istraživanju Huanga i suradnika (2017) utvrđeno je da osobine ličnosti poput savjesnosti i susretljivosti mogu oblikovati percepciju pravednosti. Osim toga, Wiseman i Stillwell (2022) u svojoj meta-analizi ističu značajan doprinos individualnih razlika poslodavaca na percepciju pravednosti kod

zaposlenika. Primjerice, poslodavca se može percipirati više ili manje pravednim ovisno o karakteristikama poput empatije, posjedovanja moralnih motiva, određenih osobina ličnosti i količine posla koju zadaju zaposlenicima. Konačno, Yadav (2016) u svojoj meta-analizi navodi rezultate istraživanja prema kojima je važan prediktor organizacijske pravednosti uključivanje zaposlenika u donošenje organizacijskih odluka, a naglašava i pozitivan doprinos efikasne komunikacije te pozitivne organizacijske klime i kulture na percepciju organizacijske pravednosti (Yadav, 2016).

Odrednice organizacijske pravednosti bit će opisane i prema podjeli na tri ranije spomenute dimenzije pravednosti.

***Odrednice distributivne pravednosti.*** Odrednice distributivne pravednosti mogu se povezati s tri principa: 1) princip pravednosti, 2) princip jednakosti i 3) princip potreba (Deutsch, 1975; prema Van Hootehem i sur., 2020). Prema principu pravednosti, ishodi rada dijele se ovisno o doprinosu zaposlenika. Princip jednakosti nalaže da svi zaposlenici trebaju dobiti jednaku nagradu za svoj rad, neovisno o razlikama u uloženom trudu. Posljednje, princip potreba se odnosi na vjerovanje da zaposlenici trebaju primati onoliku naknadu za svoj rad koja bi bila u skladu s temeljnim potrebama zaposlenika (Van Hootehem i sur., 2020). Osim toga, Wiseman i Stillwell (2022) navode da je jedna od odrednica distributivne pravednosti rod. Točnije, zbog nejednakosti plaća kroz prošlost žene su osjetljivije na percepciju distributivne pravednosti.

***Odrednice proceduralne pravednosti.*** Leventhal (1980) navodi šest kriterija koji mogu oblikovati percepciju zaposlenika o pravednom procesu donošenja organizacijskih odluka. Naime, smatra da je za percepciju proceduralne pravednosti relevantna konzistentnost. Odnosno, ističe važnost primjene jednakih pravila i procedura prema svim osobama, u svim situacijama i u svakom trenutku. Pri tome je važno da se odluke donose vodeći se temeljnim moralnim i etičkim odrednicama (Leventhal, 1980). Odnosno, na samu odluku ne smiju utjecati rod, dob, nacionalnost ili bilo koji drugi vanjski čimbenici (Baldwin, 2006). Nadalje, važno je da se odluke ne temelje na osobnim preferencijama i interesima pojedinca, već da se temelje na činjenicama dobivenim iz višestrukih objektivnih izvora. Važna je i točnost te ažurnost informacija koje se koriste za formuliranje i obrazlaganje odluke te mogućnost osporavanja i/ili poništavanja odluka koje nisu temeljene na istima. Posljednje, prilikom donošenja odluka važno je da se u obzir uzmu mišljenja zaposlenika na koje će se ta odluka i odnositi (Leventhal, 1980).

**Odrednice interakcijske pravednosti.** Bies i Moag (1986; prema Colquitt, 2001) navode nekoliko važnih odrednica interakcijske pravednosti. Prvo, zaposlenicima je potrebno objasniti osnovu svake odluke (eng. *justification*). Drugo, nadređeni mora svakom zaposleniku iskreno i izravno predstaviti i objasniti donesenu odluku (eng. *truthfulness*) i treće, prema svakom se zaposleniku treba odnositi s poštovanjem i ispravno (eng. *respect*). Konačno, posljednja odrednica odnosi se na prikladnost (eng. *propriety*), to jest na suzdržavanje od neprikladnih komentara ili pristranih izjava (Bies i Moag, 1986; prema Colquitt, 2001). Znači, ukoliko je odluka/informacija koja se zaposleniku pružila istinita te je detaljno razjašnjena, a prema njemu/njoj se nadređeni odnosio na pristojan način, bez predrasuda i s poštovanjem, veća je vjerojatnost da će zaposlenikova percepcija o poštenom postupanju od strane nadređenog biti pozitivna (Baldwin, 2006).

**Efekt organizacijske pravednosti.** Nepravedno postupanje prema zaposleniku može negativno djelovati na povjerenje zaposlenika u organizaciju i nadređenog, smanjiti zadovoljstvo poslom i predanost organizaciji te povećati emocionalnu iscrpljenost zaposlenika (Yadav, 2016). Coetsee (2006) dalje objašnjava kako percepcija nepravde ne samo da oblikuje emocionalne aspekte, već i potiče specifične reakcije zaposlenika prema organizaciji. Potreba za reagiranjem na nepravdu ovisi o stupnju u kojem se određena osoba smatra odgovornom za uzrokovanje nepravde i o percipiranoj veličini same nepravde. Nepravda će se percipirati većom ukoliko značajno odstupa od standarda pravednosti primjenjivim u određenoj situaciji te razini odstupanja od najbolje alternative (Coetsee, 2006). Turnley i Feldman (1999) definirali su četiri moguće vrste reakcija na kršenje psihološkog ugovora, a koje se mogu primijeniti i na situacije nepravdnog postupanja prema zaposlenicima. Prva vrsta reakcija podrazumijeva „izlazeća ponašanja“ (eng. *exit behaviors*) poput napuštanja organizacije. Drugo, zaposlenik može pokazivati i povećano zanemarivanje (eng. *neglecting behaviours*) na način da ulaže manji trud u radne zadatke, češće izostaje s posla i/ili kasni na posao i manje brine o kvaliteti rada. Treće, zaposlenici mogu ispoljavati i konstruktivna ponašanja poput iznošenja vlastitog mišljenja (eng. *voice behaviours*) kroz primjerice, preuzimanje inicijative kod nadređenih za poboljšanje radnih uvjeta. Posljednja skupina reakcija uključuje smanjenu lojalnost (eng. *loyalty behaviours*) koja bi se primjerice iskazala na način da zaposlenik smanji broj dodatnih aktivnosti koje bi išle na korist poslovanju organizacije (Turnley i Feldman, 1999).

Ovisno o vrsti pravednosti i načinu reakcije zaposlenika, moguće su različite posljedice po funkcioniranje zaposlenika i poslovanje organizacije.

***Efekt distributivne pravednosti.*** Percepcija distributivne pravednosti oblikuje zadovoljstvo vlastitim radnim ishodima, posebno plaćom (Wiseman i Stillwell, 2022), kao i zadovoljstvo poslom (Ismail i sur., 2009). Raja i suradnici (2018) navode da nezadovoljstvo radnim ishodima može negativno djelovati na kreativnost i radnu učinkovitost. Također, negativna percepcija distributivne pravednosti doprinosi smanjenju organizacijskih građanskih ponašanja (Raja i sur., 2018). Odnosno ponašanja i gesta zaposlenika koje se ne mogu nametnuti na temelju formalnih uloga, a koja doprinose poslovanju organizacije (Cohen-Charash i Spector, 2001). Međutim, ukoliko zaposlenici percipiraju nižu razinu distributivne pravednosti, moguć je doživljaj osjećaja tuge i ljutnje (Khan i sur., 2009). Wiseman i Stillwell (2022) u svojoj meta-analizi ističu i mogućnost doživljavanja većeg stresa, smanjenja samoeфикаsnosti i samopoštovanja, te nižu organizacijsku predanost i zadovoljstvo poslom. Također, ukoliko zaposlenici doživljavaju nepravedan tretman po pitanju radnih ishoda, veća je vjerojatnost da će napustiti organizaciju (Wiseman i Stillwell, 2022).

***Efekt proceduralne pravednosti.*** Proceduralna pravednost prediktor je veće radne učinkovitosti, ali i većeg osjećaja pripadnosti i privrženosti prema organizaciji (Cohen-Charash i Spector, 2001). Osim toga, pravedno sprovođenje organizacijskih procesa povezano je s dijeljenjem informacija, većim angažmanom na poslu, organizacijskim građanskim ponašanjima i većim zadovoljstvom s poslom (Wiseman i Stillwell, 2022). Također, zaposlenici koji se osjećaju pravedno tretirani od strane organizacije imaju tendenciju pridržavati se pravila i prihvaćati donesene odluke (Pertiwi, 2023). Konačno, Bal i suradnici (2011) su utvrdili da, ukoliko organizacija redovito primjenjuje pravedne procesa, povjerenje zaposlenika može rasti. Međutim, nepravedni postupci mogu s vremenom dovesti do smanjenja povjerenja (Bal i sur., 2011).

***Efekt interakcijske pravednosti.*** Fokusirajući se isključivo na interakcijsku pravednost, istraživanja izvještavaju o njezinom doprinosu povećanju razine povjerenja u nadređenog, zadovoljstva poslom, zadovoljstva nadređenim i poboljšanoj radnoj učinkovitosti (Cropanzano i sur., 2002). Međutim, potrebno se osvrnuti i na dvije dimenzije interakcijske pravednosti: interpersonalnu i informacijsku pravednost. Khan i suradnici (2022) naglašavaju da je interpersonalna pravednost usko povezana s psihološkom sigurnošću (eng. *psychological safety*), što uključuje osjećaj da pojedinac može slobodno izražavati svoje mišljenje bez straha

od negativnih posljedica. Također, interpersonalna pravednost povezana je s osjećajem da pojedinac dobiva adekvatan povrat na svoje ulaganje fizičke, kognitivne ili emocionalne energije na radnom mjestu, što se odnosi na psihološku smislenost (eng. *psychological meaningfulness*). Uz to, ona doprinosi većoj psihološkoj raspoloživosti (eng. *psychological availability*), što znači da pojedinac osjeća da posjeduje resurse za osobno angažiranje u određenom trenutku, te ima pozitivan efekt na kreativno izražavanje zaposlenika (Khan i sur., 2022). Dodatno, interpersonalna i informacijska pravednost, pozitivno su povezane sa zadovoljstvom poslom (Wijaya i sur., 2020; Vaamonde i sur., 2018) te negativno povezane sa sagorijevanjem na radnom mjestu i namjerom za napuštanjem organizacije (Vaamonde i sur., 2018).

### **Organizacijska dehumanizacija**

Dehumanizacija, najčešće istraživana u području socijalne psihologije (Brison i sur., 2022) odnosi se na proces u kojem se pojedinac osjeća lišenim ljudskih osobina (Haslam, 2006). Prvobitna istraživanja ovog koncepta usmjerila su se na pitanja poput genocida i etniciteta, a kasnije su se proširila na društvena pitanja poput mentalnih bolesti, invaliditeta i roda (Brison i sur., 2022).

Empirijska istraživanja ovog pojma uglavnom se temelje na teorijskom modelu Haslama (2006) prema kojemu se razlikuju dvije vrste dehumanizacije: a) animalistička i b) mehanicistička dehumanizacija. Prvo, animalistička se dehumanizacija pojavljuje onda kada se ljudima uskrate ili negiraju one karakteristike koje razlikuju ljude od životinja. Tada se ljude percipira kao nezrele, iracionalne i nazadne. Drugo, ukoliko se ljudima uskrate karakteristike koje su tipične za ljudska bića, tada se, prema mehanicističkoj teoriji, pojedinci svode na status strojeva i percipiraju se kao rigidni, lišeni emocija i hladni (Haslam, 2006). Tako se u novije vrijeme sve češće susrećemo s neprikladnim radnim uvjetima te raznim procedurama koji nisu usklađeni s ljudskim prirodnim potrebama. Kao rezultat toga, zaposlenici osjećaju da organizacija ne cijeni njihovu individualnu vrijednost. Budući da se dehumanizacija u svom mehanicističkom obliku pojavljuje u kontekstu organizacije i profesionalnog djelovanja pojedinca, počela se intenzivnije proučavati u novijim znanstvenim istraživanjima (Bell i Khoury, 2011). Bell i Khoury (2011) prvi su definirali organizacijsku dehumanizaciju kao percepciju zaposlenika koji se osjeća objektiviziranim od strane svoje organizacije, kojemu je uskraćena osobna subjektivnost i koji se osjeća kao alat ili instrument za postizanje ciljeva organizacije. Ovakva percepcija proizlazi iz doživljaja da se organizacija prema njima odnosi



kao prema strojevima, a ne ljudima, što se očituje kroz manju brigu za dostojanstvo zaposlenika (Rubbab i sur., 2022).

**Odrednice organizacijske dehumanizacije.** Unatoč nedostatku istraživanja koja bi sveobuhvatno kategorizirala odrednice organizacijske dehumanizacije, nekolicina postojećih istraživanja prepoznala su važnost ove teme i kategorizirala ključne čimbenike povezane s ovim fenomenom. Uzevši u obzir recentna istraživanja, odrednice organizacijske dehumanizacije moguće je podijeliti u šest ključnih kategorija (Brison i sur., 2022; Stinglhamber i sur., 2021).

Prvo, jedna od odrednica organizacijske dehumanizacije su društveni čimbenici. Naime, pojava dehumanizacije na radnome mjestu može ovisiti o ideologiji kojom se organizacija vodi. Na primjer, moguće je da će do percepcije dehumanizacije od strane zaposlenika doći u sustavu utemeljenom na kapitalizmu (Brison i sur., 2022). Cilj kapitalističkih organizacija je maksimalizirati profit i zadovoljiti kapitalističke ciljeve, što znači da je veći naglasak na povećanju produktivnosti nego na subjektivnoj dobrobiti zaposlenika (Bell i Khoury, 2011; prema Brison i sur., 2022). Također, veća je vjerojatnost percepcije dehumanizacije u organizacijama koje posluju po pravilima liberalne tržišne ekonomije i državnim organizacijama gdje je prisutna birokracija (Brison i sur., 2022). U pogledu društvenih čimbenika, važno je spomenuti i doprinos nacionalne kulture u percepciji dehumanizacije na radnom mjestu. Primjerice, Nguyen i suradnici (2021) su u svom istraživanju na uzorku od 235 sudionika iz Vijetnama i 334 sudionika iz Ujedinjenog Kraljevstva utvrdili kako zaposlenici iz Vijetnama osjećaju manju dehumaniziranost na radnom mjestu u odnosu na zaposlenike iz Ujedinjenog Kraljevstva. Autori istraživanja zaključuju da se u vijetnamskoj kulturi organizacijska dehumanizacija percipira kao normativnija i prihvatljivija te je stoga manje štetna za zaposlenike (Nguyen i sur., 2021).

Nadalje, organizacijska dehumanizacija može biti određena i karakteristikama pojedine organizacije. Primjerice, razina usmjerenosti organizacijskih vrijednosti i praksi prema zaposlenicima oblikuje njihovu percepciju dehumanizacije (Brison i sur., 2022). Osim toga, percepcija organizacijske dehumanizacije povezana je i s percipiranom organizacijskom podrškom. Naime, Caesens i suradnici (2017) su u laboratorijskom okruženju manipulirali varijablom organizacijske podrške te utvrdili da je u uvjetima visoke percepcije organizacijske podrške, osjećaj dehumanizacije bio niži nego onda kada je percepcija podrške bila niska. Znači, kada zaposlenici osjećaju da se organizacija ne brine o njihovoj dobrobiti i potrebama,

vjerojatnije da će percipirati da ih organizacija tretira kao objekt za postizanje organizacijskih ciljeva (Caesens i sur., 2017).

Sljedeće, i uređenost radnog prostora može oblikovati percepciju organizacijske dehumanizacije (Stinglhamber i sur., 2021). Naime, u nekim organizacijama zaposlenici rade u uvjetima koji nisu u skladu s potrebama zaposlenika (Taskin i sur., 2019). Među jedinim istraživanjima koja se bave ovom tematikom je ono Taskina i suradnika (2019) koji su u svom istraživanju utvrdili da su se s većom autonomnosti u uredu, u odnosu na kolektivne i dijeljene urede, zaposlenici osjećali više dehumanizirano. Osim toga, utvrdili su i da su zaposlenici koji rade u takvim uredima osjećali napušteno, lišeno prostora, glasa i mogućnosti usavršavanja profesionalnih vještina te pod pritiskom da usvoje moderno ponašanje bez propitivanja logike iza zadanog uređenja prostora. Također, dizajn ureda imao je značajan učinak na dobrobit, ponašanje, stavove i namjere zaposlenika (Taskin i sur., 2019).

Nadalje, specifikacije posla mogu djelovati na dojam zaposlenika da ga se na radnom mjestu ne tretira na human način. Primjerice, autonomija u radu, koja je pod direktnim utjecajem organizacije, predstavlja važan negativni prediktor organizacijske dehumanizacije (Demoulin i sur., 2021). U tom kontekstu potrebno je izdvojiti i smislenost posla. Naime, Baldissarri i suradnici (2017) su utvrdili da fragmentirani, ponavljajući i drugi usmjereni zadaci navode ljude na osjećaj dehumaniziranosti. Osim toga, jedan od čimbenika koji doprinosi povećanju percepcije dehumanizacije na radnom mjestu je i odvojenost od drugih zaposlenika, primjerice zbog rada na daljinu ili geografske udaljenosti (Väyrynen i Laari-Salmela, 2018).

Važnu ulogu imaju i interpersonalni odnosi unutar organizacije. Rezultati dobiveni istraživanjima Sainz i Baldissarri (2021) te Stinglhamber i suradnika (2021) ukazuju na to da, zbog visokokvalitetnog odnosa između nadređenog i podređenog, zaposlenici u manjoj mjeri doživljavaju da se na njih u organizaciji gleda kao na instrument za postizanje organizacijskih ciljeva. Međutim, niskokvalitetni odnosi, poput nasilnih odnosa između nadređenih i zaposlenika, mogu rezultirati visokom percepcijom organizacijske dehumanizacije (Caesens i sur., 2019a). Nadalje, Caesens i Stinglhamber (2019a) ističu kako bi jedan od važnih prediktora organizacijske dehumanizacije, osim odnosa s nadređenim, mogla biti i kvaliteta odnosa s kolegama, ali i poslovnim klijentima, no za sada ne postoje slična istraživanja.

Percepcija organizacijske dehumanizacije može biti povezana i s individualnim čimbenicima. Svaki je zaposlenik različit što doprinosi drugačijoj percepciji organizacijske dehumanizacije. Jedno od istraživanja koje se bavilo ovom temom je i ono Nguyena i suradnika

(2022b) u kojemu je utvrđeno da zaposlenici s visokom razinom pozitivne afektivnosti percipiraju niže razine organizacijske dehumanizacije, dok je negativna afektivnost pozitivno povezana s percepcijama organizacijske dehumanizacije. Odnosno, osobe koje su sklonije percipiranju pozitivnih signala u svom okruženju manje će percipirati odnose u radnom okruženju kao dehumanizirajuće. Suprotno tome, oni skloniji percipiranju negativnih signala, prije će percipirati da ih organizacija tretira kao objekt za postizanje svojih ciljeva (Nguyen i sur., 2022b).

**Efekt organizacijske dehumanizacije.** Percepcija organizacijske dehumanizacije može imati štetne učinke na različite radne stavove, ponašanja zaposlenika, te promjene u odnosu između zaposlenika i organizacije (Rubbab i sur., 2022), kao i na poslovanje organizacije (Brison i sur., 2022). S obzirom na navedeno pokazalo se potrebnim detaljnije analizirati ovaj fenomen. Upravo zato, nekolicina autora klasificirala ih je na sljedeći način: a) dobrobit zaposlenika, b) stavovi prema organizaciji i poslu, i c) ponašanje zaposlenika (Taskin i sur., 2019; Stinglhamber i sur., 2021; Brison i sur., 2022).

Percepcija organizacijske dehumanizacije štetna je za psihološko blagostanje pojedinaca (Arriagada-Venegas i sur., 2022). Brison i suradnici (2022) navode da je organizacijska dehumanizacija povezana s emocionalnom iscrpljenošću, pojavom anksioznosti te negativnih emocija poput ljutnje. Osim toga, dehumanizacija negativno djeluje na samopercepciju i samoprocjenu zaposlenika, uključujući samopoštovanje i generaliziranu samoeфикаsnost (Brison i sur., 2022). Caesens i Stinglhamber (2019b) u svome su istraživanju utvrdili i negativne posljedice po fizičko zdravlje, uključujući pojavu psihosomatskih tegoba poput problema sa spavanjem, glavobolje, gubitka apetita, naprezanja očiju i vrtoglavice.

Nadalje, percepcija organizacijske dehumanizacije može oblikovati stavove zaposlenika prema organizaciji i njihovom poslu. Naime, ukoliko zaposlenici percipiraju dehumanizaciju na radnom mjestu, moguće je da će razviti negativne stavove prema organizaciji u kojoj rade (Lagios i sur., 2021). Štoviše, istraživanja su pokazala da je organizacijska dehumanizacija negativno povezana i s afektivnom odanošću organizaciji (Stinglhamber i sur., 2021), ali i sa manjkom zadovoljstva vlastitim poslom (Nguyen i sur., 2021; Nguyen i sur., 2022a).

Međutim, negativne posljedice organizacijske dehumanizacije nadilaze stavove zaposlenika i oblikuju njihove namjere i ponašanje (Taskin i sur., 2019). Stinglhamber i suradnici (2023) smatraju da je teorijski okvir koji može poslužiti za objašnjavanje veze između

organizacijske dehumanizacije i ponašanja na radnom mjestu teorija socijalne razmjene. Začetnik teorije socijalne razmjene, Homans (1958), ističe da je društveno ponašanje, bez obzira na kontekst, razmjena dobara, materijalnih, ali i nematerijalnih, kao što su simboli odobravanja ili prestiža. Osobe koje mnogo daju drugima nastoje mnogo i dobiti od njih, a osobe koje mnogo dobivaju od drugih pod pritiskom su da mnogo daju. Krajnja svrha razmjene je održavanje ravnoteže (Homans, 1958). Stinglhamber i suradnici (2023) naglašavaju da se u organizacijskom kontekstu može zaključiti da je odnos s organizacijom vrsta socijalne razmjene. Prisutnost dehumanizacije na poslu može navesti zaposlenike da nepovoljno uzvrate te pokažu negativna ponašanja (Ahmed i Khan, 2016). Odnosno, ukoliko se organizacija prema zaposlenicima ponaša dehumanizirajuće, zaposlenici će zauzvrat u manjoj mjeri prakticirati promotivno izražavanje (eng. *promotive voice behaviors*), to jest manje izražavati svoja razmišljanja i ideje kako bi se poboljšali radni odnosi te poslovanje organizacije, ali i umanjiti svoju radnu učinkovitost na način da ne izvršavaju zadatke koji nadilaze njihove formalne radne obveze (Caesens i sur., 2022). U kontekstu ponašanja zaposlenika koja proizlaze kao posljedica organizacijske dehumanizacije, Brison i suradnici (2022) ističu i da se dehumanizacija može povezati s kontraproduktivnim radnim ponašanjima usmjerenima prema organizaciji – organizacijska devijacija, kao i prema članovima organizacije – interpersonalna devijacija. U skladu s time, Rubbab i suradnici (2022) navode da su neka od spomenutih kontraproduktivnih ponašanja izostanci s posla, otkrivanje poslovnih tajni, kašnjenje na posao, sabotaza na radnom mjestu, krađa, ali i čuvanje vlastitih resursa kroz strategije skrivanja znanja (Rubbab i sur., 2022).

### **Međuodnosi organizacijske pravednosti, organizacijske dehumanizacije i skrivanja znanja**

Osim istraživanja koja su se zasebno bavila proučavanjem organizacijske pravednosti, organizacijske dehumanizacije i skrivanja znanja, istraživači su pozornost usmjerili i na njihove međuodnose. Tako su novija istraživanja iz područja organizacijske psihologije identificirala organizacijsku dehumanizaciju kao važan konstrukt povezan s percepcijom organizacijske pravednosti (Hamel i sur., 2023). Točnije, prema dosadašnjim je istraživanjima odnos percepcije pravednosti i organizacijske dehumanizacije negativan. Primjerice, Ahmed i Khan (2016) su, na uzorku od 143 sudionika zaposlenih u proizvodnom sektoru u Lahoreu, utvrdili da je percepcija organizacijske pravednosti negativno povezana s organizacijskom dehumanizacijom, koja doprinosi povećanju namjere zaposlenika da napuste organizaciju te

pojavi kontraproduktivnih ponašanja poput oduzimanja tuđeg vlasništva ili zadirkivanja kolega (Ahmed i Khan, 2016). Vezu između nepravednog postupanja prema zaposlenicima te organizacijske dehumanizacije su utvrdili i Sainz i suradnici (2023) kroz dva korelacijska istraživanja (N=748) i dvije eksperimentalne studije (N=662). Prema njima, nejednakost i nepravednost povećavaju percipiranu organizacijsku dehumanizaciju što dovodi do smanjenja zadovoljstva poslom i povrede dostojanstva zaposlenika. Istraživači su željeli dodatno analizirati odnos pravednosti i dehumanizacije te su se stoga osvrnuli i na odnos pojedinih dimenzija pravednosti s organizacijskom dehumanizacijom. Ahmed i Khan (2016) izvještavaju o negativnoj povezanosti proceduralne pravednosti s organizacijskom dehumanizacijom, dok Bell i Khoury (2016) ističu negativnu povezanost dehumanizacije s percipiranom interpersonalnom, distributivnom i proceduralnom pravednosti. U pogledu istraživanja ovog odnosa, važno je istaknuti i rezultate istraživanja Ahmeda i Khana (2016), ali i Bell i Khourya (2016), prema kojima spol moderira negativnu vezu između proceduralne pravednosti i organizacijske dehumanizacije, s jačim učinkom za žene nego za muškarce. Znači, muškarci i žene ne doživljavaju jednako pravednost i dehumanizaciju na radnom mjestu na temelju čega se može zaključiti da razvoj percepcije organizacijske dehumanizacije ovisi o spolu zaposlenika (Bell i Khoury, 2016).

Sljedeće, rezultati nekolicine istraživanja ukazuju i na moguću povezanost skrivanja znanja i organizacijske pravednosti. Primjerice, istraživanjem Cui i suradnika (2016), provedenom na 321 sudioniku, utvrdilo se da je skrivanje znanja kod zaposlenika značajno negativno povezano s percipiranom organizacijskom pravednosti. Ovi su rezultati u skladu s onim Jahanzeb i suradnika (2021) dobivenim na uzorku od 287 sudionika iz tri različite organizacije u Pakistanu. Naime, utvrđeno je da iskustvo organizacijske nepravednosti pojačava skrivanje znanja te da je ovaj odnos posredovan psihološkim udaljavanjem od organizacije (Jahanzeb i sur., 2021). Daljnja istraživanja fokusirala su se na specifične vrste percipirane pravednosti i njihov doprinos dimenzijama skrivanja znanja. Istraživanjem Tsaya i suradnika (2014) utvrđen je porast vjerojatnosti skrivanja znanja kao odgovor na percepciju informacijske nepravednosti. Jednako kao i u istraživanju Jahanzeb i suradnika (2021), utvrđeno je da percepcija nepravednosti stvara psihološku distancu među zaposlenima, što povećava vjerojatnost skrivanja znanja (Tsay i sur., 2014). Mahmood i suradnici (2023) obuhvatili su sve dimenzije pravednosti u svom istraživanju, te su, koristeći anketne upitnike na 613 zaposlenika iz Malezije, pokazali da proceduralna, distributivna i interakcijska

pravednost negativno doprinose skrivanju znanja. Nadalje, istraživanjem na 250 radnika u Kini, Xu i suradnici (2023), dodatno su se osvrnuli na odnos informacijske pravednosti i dimenzija skrivanja znanja. Prema njihovim rezultatima informacijska pravednost negativno je povezana s izbjegavajućim skrivanjem i simuliranjem neznanja, ali pozitivno s racionaliziranim skrivanjem pomoću posredovanja organizacijske identifikacije. Istraživanje Caoa (2022) se pak osvrnulo na interpersonalnu nepravednost. Rezultati su pokazali da je interpersonalna nepravednost pozitivno povezana sa svim dimenzijama skrivanja znanja.

Posljednje, odnos organizacijske dehumanizacije i skrivanja znanja najmanje je istražen. Alam i suradnici (2024) izvještavaju o doprinosu organizacijske dehumanizacije pojavi odstupajućeg ponašanja poput skrivanja znanja. Prema njihovom modelu, percipirana neciviliziranost posreduje u odnosu između organizacijske dehumanizacije i skrivanja znanja zaposlenika, dok psihološki kapital, odnosno karakteristike zaposlenika poput fleksibilnosti i povjerljivosti, oblikuje odnos između dehumanizacije i percepcije neciviliziranosti. Nadalje, Rubbab i suradnici (2022) ističu da organizacijska dehumanizacija doprinosi pojavi psihološkog stresa, koji može povećati vjerojatnost skrivanja znanja. Naime, rezultati njihovog istraživanja provedenog na 245 sudionika zaposlenih u telekomunikacijskom sektoru ukazuju na postojanje direktnog pozitivnog učinka organizacijske dehumanizacije na skrivanje znanja, ali i indirektnog učinka dehumanizacije na skrivanje znanja uz posredovanje psihološkog stresa. Znači, zaposlenici skrivaju svoje znanje zbog osjećaja dehumaniziranosti, ali i doživljavaju psihološki stres kada se osjećaju dehumanizirano te su iz tog razloga skloniji skrivati znanje (Rubbab i sur., 2022). Posljednje, Ahmed i Mohamed Makhbul (2024) izvještavaju o izravnoj povezanosti zlostavljačkog nadzora i skrivanja znanja zaposlenika, kao i o neizravnom doprinosu nadzora skrivanju znanja kroz posredovanje organizacijske dehumanizacije. Također, naglašavaju efekt psihosocijalnog kapitala na radnom mjestu na odnos između percepcije dehumanizacije i skrivanja znanja (Ahmed i Mohamed Makhbul, 2024).

Znači, može se zaključiti kako su organizacijska pravednost, organizacijska dehumanizacija i skrivanje znanja konstrukti između kojih postoji značajna povezanost. Međutim, u dosadašnjim se istraživanjima uglavnom proučavala pravednost kao prediktor skrivanja znanja i organizacijske dehumanizacije. Organizacijska se dehumanizacija rjeđe koristila kao prediktor skrivanja znanja, a niti jedno se dosadašnje istraživanje nije bavilo proučavanjem posredujuće uloge dehumanizacije u međuodnosu percipirane pravednosti i skrivanja znanja. Stoga, u ovome će se istraživanju organizacijska dehumanizacija ispitati kao

prediktor, ali i potencijalni medijator. Također, istraživanja su se do sada uglavnom fokusirala na percepciju ukupne pravednosti, dok se zanemario pojedinačni doprinos organizacije kao izvora (ne)pravednosti. U ovom će se istraživanju razmotriti upravo taj izvor pravednosti. Generalno, skrivanje znanja postalo je sve učestalija pojava u radnom kontekstu te je stoga potrebno istražiti kakav je efekt ponašanja i interakcija unutar radnog okruženja, odnosno percepcije pravednosti zaposlenika, na potrebu za zadržavanjem informacija, resursa i vještina.

### **Cilj, problemi i hipoteze**

#### **Cilj**

Cilj ovog rada je provjeriti učinke percipirane organizacijske pravednosti i organizacijske dehumanizacije na skrivanje znanja zaposlenika.

#### **Problemi i hipoteze**

**Problem 1:** Ispitati učinke percipirane organizacijske pravednosti na skrivanje znanja na radnom mjestu.

Hipoteza 1: Percipirana organizacijska pravednost će značajno negativno doprinositi skrivanju znanja na radnom mjestu.

**Problem 2:** Ispitati učinke percipirane organizacijske dehumanizacije na skrivanje znanja na radnom mjestu.

Hipoteza 2: Percipirana organizacijska dehumanizacija će značajno pozitivno doprinositi skrivanju znanja na radnom mjestu.

**Problem 3:** Ispitati posredujuću ulogu organizacijske dehumanizacije u odnosu između organizacijske pravednosti i skrivanja znanja.

Hipoteza 3: Organizacijska dehumanizacija posredovat će odnos između organizacijske pravednosti i skrivanja znanja – zaposlenici koji smatraju da su na radnom mjestu tretirani pravedno u manjoj će mjeri doživljavati da se na njih u organizaciji gleda kao na instrument za postizanje organizacijskih ciljeva te će iz tog razloga biti u manjoj mjeri skloni skrivati znanje u organizaciji.

## Metoda

### Sudionici

U istraživanju je sudjelovalo 202 sudionika ( $N = 202$ ). Nakon što su se uklonili *outlieri* koji su značajnije odstupali od ostalih vrijednosti u distribuciji, broj sudionika ovog istraživanja bio je 199 ( $N = 199$ ). Svi sudionici su zaposlene osobe starije od 18 godina. Pri tome je 96 sudionika (48.2 %) bilo muškog roda, 102 ženskog (51.3 %), a jedna se osoba nije izjasnila o svom rodnom identitetu (0.5 %). Dob zaposlenika kretala se od 20 do 65, s time da je prosječna dob iznosila 42.85 godina. Nadalje, najveći udio zaposlenika, njih 53.3 % ( $N = 106$ ) završilo je diplomski sveučilišni studij, a najmanje zaposlenika, njih 3 %, završilo je poslijediplomski studij ( $N = 6$ ). Što se tiče područja zanimanja zaposlenika, najveći udio zaposlenika, njih 41.2 % bili su administrativni službenici, dok je najmanje zaposlenika, to jest po jedan sudionik u svakom području, zaposleno u sljedećim područjima: 1) jednostavna zanimanja, 2) rukovatelji/rukovateljice postrojenjima i strojevima, te 3) poljoprivrednici/poljoprivrednice, šumari/šumarke i ribari/ribarke, lovci/lovkinje. Najviše zaposlenika u istraživanju imalo je staž dulji od 20 godina, njih 38.2 % ( $N = 76$ ), dok je najmanje zaposlenika s 2 do 3 godine radnog staža, njih 3.5 % ( $N = 7$ ).

### Instrumenti

U ovome su se istraživanju koristili sljedeći mjerni instrumenti: Upitnik o sociodemografskim podacima, *Skala pravednosti u organizacijskom kontekstu*, *Skala organizacijske dehumanizacije* i *Skala skrivanja znanja*. U nastavku će se ukratko opisati karakteristike svake od navedenih skala.

**Upitnik o sociodemografskim podacima.** Upitnik o sociodemografskim podacima poslužio je prikupljanju informacija o dobi, rodu (*muški, ženski, nebinarne osobe i drugi, ne želim se izjasniti*), razini obrazovanja, području zanimanja sudionika i duljini radnog staža u organizaciji u kojoj je sudionik bio zaposlen u trenutku ispunjavanja upitnika.

**Skala pravednosti u organizacijskom kontekstu.** Skala pravednosti u organizacijskom kontekstu (Jakopec i Sušanj, 2014) je mjera koja ispituje tri dimenzije pravednosti: distributivnu, proceduralnu i interakcijsku. Sastoji se od 30 čestica vezanih uz dva izvora pravednosti: neposredni rukovoditelj i organizacija u cjelini. Za potrebe ovog istraživanja koristilo se 15 čestica koje u obzir uzimaju organizaciju kao izvor percipirane



pravednosti, raspoređenih u tri subskale: Distributivna pravednost organizacije, Proceduralna pravednost organizacije i Interakcijska pravednost organizacije. Svaka se subskala sastoji od 5 čestica. Kod subskale Distributivna pravednost organizacije sudionik procjenjuje koliko je prisutna pravedna raspodjela ishoda od strane organizacije (primjer čestice: „Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao.“). Kod subskale Proceduralna pravednost organizacije sudionik procjenjuje koliko se organizacija koristi pravednim metodama i postupcima prilikom procesa donošenja dosljednih, nepristranih i moralnih organizacijskih odluka (primjer čestice: „Organizacija mi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevam.“). Posljednje, kod subskale Interakcijska pravednost organizacije sudionik procjenjuje koliko je pravedan način prenošenja informacija i odluka te odnosi li se organizacija prema pojedincima, koji su pod utjecajem tih odluka, s poštovanjem (primjer čestice: „Moja organizacija mi jasno daje do znanja da sam vrijedan/na zaposlenik/ca.“) (Jakopec i Sušan, 2014). Odgovori se daju na skali Likertovog tipa od 5 stupnjeva (*1 = uopće se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem i 5 = potpuno se slažem*). Ukupan rezultat dobiva se izračunom prosječne vrijednosti 15 čestica vezanih uz organizaciju. Viši rezultati na svakoj od subskala upućuju na višu razinu doživljene organizacijske pravednosti. Cronbach  $\alpha$  koeficijent pouzdanosti izračunat u izvornom istraživanju Jakopec i Sušan (2014) iznosi  $\alpha = .91$  za *Distributivnu pravednost organizacije*,  $\alpha = .85$  za *Proceduralnu pravednost organizacije* i  $\alpha = .87$  za *Interakcijsku pravednost organizacije*. Ovim se istraživanjem utvrdila unutarnja konzistencija cijele skale s pouzdanošću od  $\alpha = .97$ .

**Skala organizacijske dehumanizacije.** Skala organizacijske dehumanizacije (Lagios i sur., 2024) ispituje stupanj percepcije osobe da se organizacija i rukovoditelj prema njemu/njoj odnose kao prema instrumentu uz pomoć kojeg se postižu ciljevi organizacije (Lagios i sur., 2024). Skala je prevedena s engleskog jezika za potrebe ovog istraživanja dvostruko slijepom metodom. Sastoji se od 5 čestica (primjer čestice: “Jedino što je važno organizaciji u kojoj radim je to koliko joj mogu doprinijeti svojim radom. “). Odgovori se daju na skali Likertovog tipa od 7 stupnjeva (*1= U potpunosti se ne slažem, 2= Ne slažem se, 3 = Djelomično se ne slažem, 4 = Niti se slažem niti se ne slažem, 5 = Djelomično se slažem, 6 = Slažem se, 7 = U potpunosti se slažem*). Ukupan rezultat dobiva se izračunom prosječne vrijednosti 5 čestica. Viši rezultati upućuju na višu razinu percipirane organizacijske dehumanizacije organizacije.

Cronbach  $\alpha$  koeficijent pouzdanosti izračunat u izvornom istraživanju iznosi  $\alpha = .74$  (Lagios i sur., 2024), dok se ovim istraživanjem utvrdila unutarnja konzistencija s pouzdanošću od  $\alpha = .92$ .

**Skala skrivanja znanja.** Skala skrivanja znanja (Connelly i sur., 2012) je mjera koja ispituje skrivanje znanja u organizacijama i identificira tri odvojene strategije koje zaposlenici mogu koristiti kako bi sakrili svoje znanje – simuliranje neznanja, racionalizirano skrivanje i izbjegavajuće skrivanje. Shodno tome, u istraživanju su se koristile tri subskale: Racionalizirano skrivanje (eng. *Rationalized hiding*), Izbjegavajuće skrivanje (eng. *Evasive hiding*) i subskala Simuliranje neznanja (eng. *Playing dumb*). Subskala Racionalizirano skrivanje odnosi se na pružanje opravdanja za nemogućnost pružanja traženog znanja sugerirajući da nisu u mogućnosti pružiti traženu informaciju ili okrivljujući drugu stranu (primjer čestice: „Rekao/la sam mu/joj da moj šef/ica ne bi dopustio da itko podijeli tu informaciju.“). Subskala Izbjegavajuće skrivanje odnosi se na slučajeve u kojima osoba koja skriva informaciju daje netočne ili obmanjujuće obećanje da će u budućnosti osobi pružiti traženu informaciju, iako zapravo nema namjeru to učiniti (primjer čestice: „Pristao/la pomoći mu/joj, ali to nikada nisam istinski namjeravao/la učiniti.“). Posljednje, subskala Simuliranje neznanja opisuje ponašanje pri kojemu se osoba pretvara da nije dovoljno upućena u informaciju koja se od nje traži (primjer čestice: „Pravio/la sam se da ne znam tu informaciju.“). Svaka subskala sastoji se od četiri čestice, a skala ukupno ima 12 čestica. Sve čestice u subskalama su prevedene s engleskog jezika za potrebe ovog istraživanja dvostruko slijepom metodom. Odgovori se daju na skali Likertovog tipa od 7 stupnjeva (1= U potpunosti se ne slažem, 2= Ne slažem se, 3 = Djelomično se ne slažem, 4 = Niti se slažem niti se ne slažem, 5 = Djelomično se slažem, 6 = Slažem se, 7 = U potpunosti se slažem). Ukupan rezultat dobiva se izračunom prosječne vrijednosti 12 čestica svih subskala. Viši rezultati na svakoj od subskala upućuju na višu razinu percipiranog skrivanja znanja u organizaciji. Cronbach  $\alpha$  koeficijent pouzdanosti izračunat u izvornom istraživanju za sve subskale veći je od  $\alpha = .70$  (Connelly i sur., 2012). U istraživanju Singh i suradnika (2021) utvrđeno je da Cronbach  $\alpha$  koeficijent cijele skale iznosi  $\alpha = .93$ . Ovim istraživanjem utvrđena je unutarnja konzistencija Skale skrivanja znanja ( $\alpha = .92$ ) te njenih subskala: Izbjegavajuće skrivanje znanja ( $\alpha = .83$ ), Simuliranje neznanja ( $\alpha = .92$ ) i Racionalizirano skrivanje znanja ( $\alpha = .88$ ).

## Postupak

Nakon dobivanja suglasnosti Etičkog povjerenstva Filozofskog fakulteta Osijek, istraživanje se provelo online putem Google obrasca. Uzorkovanje se odvijalo metodom snježne grude. Link za ispunjavanje upitnika objavljen je na nekoliko digitalnih platformi (Facebook, LinkedIn, Instagram...) i poslan putem maila. U mailu, to jest objavi, se uz slanje linka istaknula i važnost pripadanja traženoj skupini sudionika. Odnosno, napomenulo se da u istraživanju mogu sudjelovati zaposlene osobe starije od 18 godina. Pritiskom na poveznicu sudionici su prvo trebali pročitati uputu o ispunjavanju upitnika, u kojoj će se naglasiti cilj istraživanja, te izjavu o anonimnosti i povjerljivosti podataka. Nakon upute od sudionika se zatražio pristanak za sudjelovanje u istraživanju. Potom su odgovarali na pitanja o sociodemografskim podacima, to jest o rodu, dobi, razini obrazovanja i području zanimanja. Nakon toga sudionici su ispunili *Skalu pravednosti u organizacijskom kontekstu*, *Skalu organizacijske dehumanizacije* i *Skalu skrivanja znanja*. Za ispunjavanje svih skala bilo je potrebno otprilike 5 – 10 minuta. Nakon popunjavanja upitnika, sudionicima se prikazao kontakt istraživača za slučaj da žele da se njihovi rezultati izostave iz istraživanja ili ukoliko imaju pitanja vezana uz istraživanje. Pritiskom na gumb „Podnesi“, ispitanici su završili s ispunjavanjem upitnika i predali svoj obrazac. Nakon prikupljenog ciljanog broja sudionika, istraživač je rezultate istraživanja obradio koristeći *IBM SPSS Statistics 18*.

## Rezultati

### Provjera preduvjeta za provođenje parametrijskih postupaka

Prije testiranja postavljenih hipoteza, izbačeni su *outlieri* koji su značajnije odstupali od ostalih vrijednosti u distribuciji. Potom su provjereni parametri normalnosti distribucije. Pritom su korišteni Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucija, Shapiro-Wilk test te indeksi odstupanja (*Skewness i Kurtosis*). Analizirali su se i Q-Q dijagrami i histogrami. Rezultati Shapiro-Wilk i Kolmogorov-Smirnov testa sugeriraju statistički značajno odstupanje od normalnosti distribucije za sve varijable (Tablica 1). Iznimka je rezultat Kolmogorov-Smirnov testa za organizacijsku pravednost. Ipak, kako bi se dodatno procijenio normalitet distribucije, Field (2009) preporučuje i pregled vizualnih prikaza rezultata. Analizom histograma i Q-Q dijagrama uočava se blago odstupanje od normalnosti za varijable organizacijska dehumanizacija i organizacijska pravednost. Međutim, analizom histograma uočljivo je da je distribucija rezultata varijable skrivanje znanja, izbjegavajuće skrivanje znanja, simuliranje

neznanja i racionalizirano skrivanje znanja desno asimetrična, to jest da je većina rezultata koncentrirana oko nižih vrijednosti. Razmotrivši sadržaj navedenih varijabli, moguće je da distribucija, dobivena u ovom uzorku, odražava stvarnu raspodjelu odgovora unutar opće populacije zaposlenih. Međutim, dodatno su se provjerili i indeksi odstupanja asimetričnosti (eng. *Skewness*) i spljoštenosti (eng. *Kurtosis*). Rezultati indeksa asimetričnosti za sve varijable ne prelaze tri, a rezultati indeksa spljoštenosti za sve varijable ne prelaze osam te se stoga može zaključiti da je distribucija normalna (Kline, 2005). Uzimajući u obzir sve navedene pokazatelje, u daljnjem će se tekstu opisati rezultati dobiveni parametrijskim postupcima.

### Tablica 1

*Rezultati ispitivanja normaliteta distribucije istraživanih varijabli (N=199)*

	K-S	S-W	S	K
Skrivanje znanja	.18 (p<.01)	.84 (p<.01)	1.22	.98
Izbjegavajuće skrivanje znanja	.22 (p<.01)	.80 (p<.01)	1.43	1.73
Simuliranje neznanja	.25 (p<.01)	.71 (p<.01)	2.16	5.71
Racionalizirano skrivanje znanja	.22 (p<.01)	.82 (p<.01)	1.02	.04
Organizacijska pravednost	.05	.98 (p<.05)	-.15	-.57
Organizacijska dehumanizacija	.06 (p<.05)	.98 (p<.01)	-.09	-.86

*Legenda:* K-S - Kolmogorov-Smirnov test; S-W - Shapiro-Wilk test; S - Indeks asimetričnosti; K - indeks spljoštenosti

### Deskriptivna analiza

U Tablici 2 prikazani su deskriptivni pokazatelji varijabli skrivanje znanja, organizacijska pravednost i organizacijska dehumanizacija.

### Tablica 2

*Aritmetička sredina, standardna devijacija, totalni teorijski, postignuti raspon rezultata i koeficijent unutarne konzistencije mjerenih varijabli (N = 199)*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>TR</i>	<i>PR</i>	<i>a</i>
Skrivanje znanja	1.92	1.01	1-7	1-7	.92
Izbjegavajuće skrivanje znanja	1.81	1.00	1-7	1-7	.83
Simuliranje neznanja	1.73	1.07	1-7	1-7	.92
Racionalizirano skrivanje znanja	2.23	1.43	1-7	1-7	.88
Organizacijska pravednost	3.11	1.00	1-5	1-5	.97
Organizacijska dehumanizacija	4.23	1.56	1-7	1-7	.92

*Legenda:* *M* - aritmetička sredina; *SD* - standardna devijacija; *TR* – teorijski raspon, *PR* - postignuti raspon;  $\alpha$  - Cronbach alfa koeficijent internalne konzistencije

Ukoliko u obzir uzmemo najveći postignuti raspon na skali, aritmetička sredina za organizacijsku dehumanizaciju i organizacijsku pravednost pozicionirana je na samoj sredini, dok je aritmetička sredina za varijablu skrivanje znanja, izbjegavajuće skrivanje znanja, simuliranje neznanja i racionalizirano skrivanje znanja dosta niža. Znači, rezultati impliciraju na to da sudionici procjenjuju kako ih se u prosjeku tretira pravedno, no da percipiraju da se organizacija i rukovoditelj prema njemu/njoj odnose kao prema instrumentu uz pomoć kojeg se postižu ciljevi organizacije. Osim toga, sudionici procjenjuju da generalno u manjoj mjeri skrivaju znanje od svojih kolega, to jest da ne koriste strategije skrivanja znanja. Nadalje, kod svih je varijabli uočljiv visok varijabilitet. Ovo može upućivati na to da sudionici rade u različitim organizacijskim kontekstima i radnim uvjetima ili da imaju veći raspon iskustava u radu i odnosima na radnom mjestu. Posljednje, potrebno je prokomentirati koeficijente unutarnje konzistencije. Novak (2020) navodi da je poželjno da donja granica ne ide ispod .75 ili .80. S obzirom da su koeficijenti prikazani u Tablici 2 iznad navedenih granica, te da po starijoj klasifikaciji spadaju u kategoriju visokih varijabiliteta, može se zaključiti da je pouzdanost svih skala zadovoljavajuća.

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

U Tablici 3 vidljive su povezanosti između svih varijabli korištenih u istraživanju. Za potrebe detaljnije analize rezultata prikazali su se i koeficijenti korelacije subskala Skale skrivanja znanja, *Izbjegavajuće skrivanje*, *Simuliranje neznanja* i *Racionalizirano skrivanje*.

### **Tablica 3**

*Koeficijenti korelacije mjerenih varijabli*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Skrivanje znanja	-	.84**	.88**	.87**	-.01	.11	-.20**	.03	-.02	.12
2. Izbjegavajuće skrivanje znanja		-	.72**	.55**	-.00	.10	-.18*	.05	-.03	.13
3. Simuliranje neznanja			-	.62**	.00	.14*	-.13	-.02	.03	.12
4. Racionalizirano skrivanje znanja				-	-.03	.06	-.21**	.04	-.05	.08
5. Organizacijska pravednost					-	-.52**	.08	-.32**	.08	-.32**
6. Organizacijska dehumanizacija						-	-.09	.09	-.08	.14*
7. Rod							-	-.20**	.04	-.11
8. Dob								-	-.25**	.71**
9. Stupanj obrazovanja									-	-.10
10. Staž u organizaciji										-

Legenda: \* -  $p < .05$ , \*\* -  $p < .01$

Prokomentirat će se one varijable za koje je utvrđena statistička značajnost. Ukupno percipirano skrivanje znanja, izbjegavajuće skrivanje te racionalizirano skrivanje znanja negativno korelira s varijablom rod. Znači, može se zaključiti da je vjerojatnije da će osobe muškog roda više skrivati znanje te češće koristiti strategije izbjegavanja i racionaliziranog skrivanja znanja. Nadalje, varijabla simuliranje neznanja je u pozitivnoj korelaciji s organizacijskom dehumanizacijom. Odnosno, to znači da zaposlenici koji se u većoj mjeri osjećaju dehumaniziranim unutar svoje organizacije, češće skrivaju svoje znanje na način da se pretvaraju da nisu dovoljno upućeni u informaciju koja se od njih traži. Nadalje, percipirana organizacijska pravednost je u negativnoj korelaciji s organizacijskom dehumanizacijom, dobi i radnim stažem u organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni. To znači da zaposlenici koji smatraju da ih organizacija tretira nepravedno, doživljavaju i da ih organizacija tretira kao alate ili instrumente za postizanje organizacijskih ciljeva. Također, može se zaključiti i da što su sudionici stariji te dulje rade u organizaciji, skloniji su organizaciju doživljavati nepravednom.

Nadalje, varijabla organizacijska dehumanizacija pozitivno je povezana s varijablom staž u organizaciji. Znači, sudionici koji imaju dulji radni staž u organizaciji prije će percipirati organizacijsku dehumanizaciju u odnosu na zaposlenike koji rade kraće u istoj organizaciji. Posljednje, potrebno je prokomentirati i odnos organizacijske pravednosti i skrivanja znanja. Naime, rezultati pokazuju da ukupno percipirano skrivanje znanja, izbjegavajuće skrivanje, simuliranje neznanja i racionalizirano skrivanje znanja nisu statistički značajno povezani s organizacijskom pravednosti. Znači, može se zaključiti da percepcija zaposlenika o organizacijskoj pravednosti ne doprinosi izravno skrivanju znanja niti korištenju specifičnih strategija skrivanja znanja.

### **Doprinos sociodemografskih varijabli, percipirane organizacijske pravednosti i organizacijske dehumanizacije skrivanju znanja zaposlenika**

Kako bi se provjerile prva i druga hipoteza, kojima se pretpostavilo da će percipirana organizacijska pravednost značajno negativno, a organizacijska dehumanizacija značajno pozitivno doprinositi skrivanju znanja na radnom mjestu, korištene su korelacijska i regresijska analiza. Nije utvrđena značajna statistička povezanost između percipirane organizacijske pravednosti i skrivanja znanja. Međutim, utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost organizacijske dehumanizacije i jedne od strategija skrivanja znanja – simuliranje neznanja (Tablica 3). Ovi nalazi opovrgavaju prvu, a djelomice potvrđuju drugu hipotezu. Znači, percepcija pravednosti u organizaciji ne igra važnu ulogu u odlučivanju hoće li zaposlenik skrivati znanje. Međutim, ukoliko se zaposlenici osjećaju dehumanizirano od strane organizacije, povećavaju se njihove sklonosti da simuliraju neznanje kako bi sakrili informacije od svojih kolega. S obzirom na navedene rezultate, u daljnjoj će se obradi rezultata, umjesto varijable skrivanje znanja, koristiti varijabla simuliranje neznanja.

Za početak, provjeren je Durbin-Watsonov koeficijent. Field (2009) navodi kako su preporučeni okviri koeficijenta između jedan i tri. Koeficijent je iznosio 2.07 što upućuje na nezavisnost reziduala u modelu te se interpretacija može nastaviti. Osim toga, prije interpretacije analize potrebno je provjeriti i mjere multikolinearnosti VIF i *Tolerance*. Naime, može se zaključiti kako ne postoji multikolinearnost u modelu ukoliko je VIF manji od 10, a *Tolerance* veća od .1 (Petz i sur., 2012). Rezultati za VIF se kreću u rasponu od 1.05 do 2.32, a *Tolerance* od .43 do .96 što znači da se model može interpretirati.

Provela se hijerarhijska regresijska analiza. U prediktore su uvršteni percipirana organizacijska pravednost i organizacijska dehumanizacija, a u kriterijski blok varijabla simuliranje neznanja (Tablica 4).

**Tablica 4**

*Hijerarhijska regresijska analiza – kriterij simuliranje neznanja zaposlenika (N = 199)*

Model	Prediktori	R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	β	ΔF
1. korak	Percipirana organizacijska pravednost	.00	.00	.00	.00
2. korak	Percipirana organizacijska pravednost	.03	.03	.10	5.70*
	Organizacijska dehumanizacija			.20*	

*Legenda:* R<sup>2</sup> - koeficijent determinacije; ΔR<sup>2</sup> - promjena koeficijenta determinacije; β - standardizirani beta ponder; ΔF - promjena F-omjera; \* - p < .05; \*\* - p < .01

Analizom rezultata hijerarhijske regresijske analize vidljivo je da je u prvom modelu nije došlo do promjene u varijanci simuliranja neznanja. Znači, percipirana organizacijska pravednost nije statistički značajni prediktor simuliranja neznanja. Nadalje, dodavanjem varijable organizacijska dehumanizacija u model objašnjeno je 3 % varijance u simuliranju neznanja. U ovome se modelu organizacijska dehumanizacija pokazala značajnim prediktorom simuliranja neznanja. Odnosno, zaposlenici koji percipiraju da su dehumanizirani imaju veću sklonost simulirati neznanje kako bi sakrili informacije od kolega. Ovim rezultatom djelomično je potvrđena druga hipoteza. Osim toga, uočljivo je i da percipirana organizacijska pravednost po drugom modelu nije statistički značajni prediktor simuliranja neznanja. Budući da se isto pokazalo i u prvom modelu, odbacuje se prva hipoteza. Ipak, potrebno je istaknuti da je u drugom modelu vidljivo kako je promjena F- omjera statistički značajna što znači da se dodavanjem varijable organizacijska dehumanizacija u regresijskom modelu značajno poboljšala vjerojatnost da model objašnjava potencijalne varijacije u zavisnoj varijabli simuliranje neznanja.

Dakle, percipirana organizacijska pravednost nije izravno povezana sa simuliranjem neznanja. No, s obzirom da je organizacijska pravednost povezana s organizacijskom dehumanizacijom, a organizacijska dehumanizacija povezana sa simuliranjem neznanja, postoji



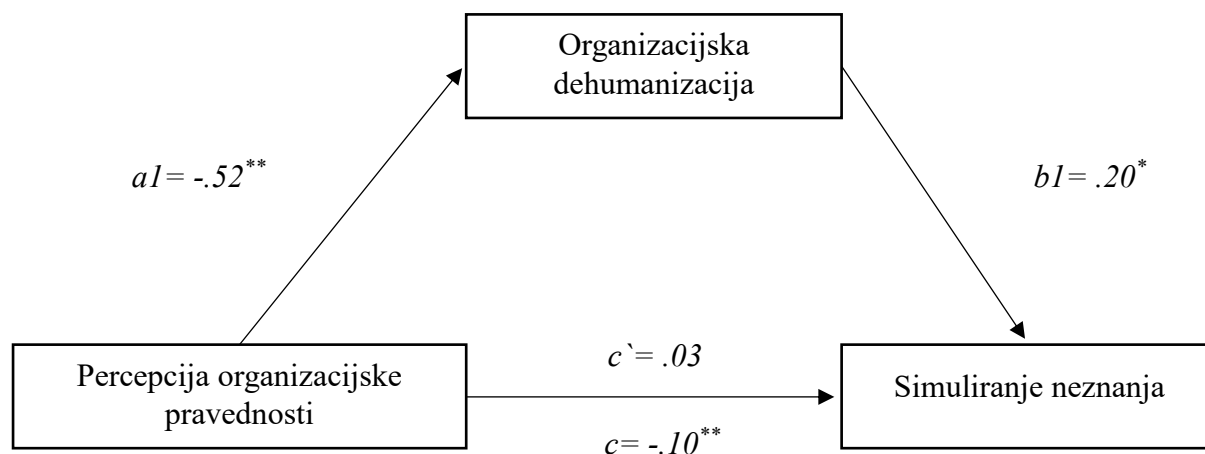
mogućnost da su organizacijska pravednost i simuliranje neznanja povezani posredno, putem percepcije organizacijske dehumanizacije te će se stoga provesti dodatna medijacijska analiza.

### Posredujuća uloga organizacijske dehumanizacije u međuodnosu između organizacijske pravednosti i skrivanja znanja

Kako bi se ustanovilo kojim mehanizmom varijabla organizacijska pravednost prenosi svoj učinak na varijablu simuliranje neznanja, koristio se Hayesov makro PROCESS za analizu medijacije, moderacije i uvjetovanog procesa (Igartua i Hayes, 2021). Koristio se Model 4 kako bi se testirao jednostavni medijacijski efekt gdje jedna varijabla posreduje između nezavisne i zavisne varijable (Hayes, 2017). Specifično, testirao se učinak organizacijske dehumanizacije na međuodnos organizacijske pravednosti i simuliranja neznanja (Slika 1).

#### Slika 1

*Grafički prikaz medijacijskog učinka organizacijske dehumanizacije na međuodnos percipirane organizacijske pravednosti i simuliranja neznanja (N=199)*



*Legenda:* a1, b1 - standardizirani regresijski koeficijenti; c' - direktni učinak prediktora na kriterij; c - indirektni učinak prediktora na kriterij; \* -  $p < .05$ ; \*\* -  $p < .01$

Rezultati medijacijske analize pokazali su da model koji uključuje percipiranu organizacijsku pravednost i organizacijsku dehumanizaciju kao medijatora objašnjava 2.83 % varijance u ovisnoj varijabli simuliranje neznanja. Također, rezultati pokazuju i da ne postoji statistički značajan direktni učinak percepcije organizacijske pravednosti na simuliranje znanja kod zaposlenika. Međutim, može se zaključiti da postoji statistički značajan indirektni učinak

percepcije organizacijske pravednosti na simuliranje znanja zaposlenika kroz organizacijsku dehumanizaciju kao medijatora budući da interval ne uključuje nulu [-1926,-0038] (Slika 1).

Dakle, može se zaključiti da je medijacija potpuna, odnosno da organizacijska dehumanizacija djeluje kao medijator u odnosu između percipirane organizacijske pravednosti i simuliranja neznanja. Zaposlenici koji smatraju da ih organizacija tretira pravedno u manjoj se mjeri unutar nje osjećaju dehumanizirano te su upravo iz tog razloga manje skloni simulirati neznanje pred svojim kolegama. Odnosno, zaposlenici koji smatraju da ih organizacija tretira nepravedno, skloni su simulirati neznanje jer se u svojoj organizaciji osjećaju dehumaniziranima. Ovi rezultati djelomično potvrđuju treću postavljenu hipotezu.

### **Rasprava**

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati doprinos percipirane organizacijske pravednosti i organizacijske dehumanizacije na skrivanje znanja. Očekivalo se da će percipirana organizacijska pravednost značajno negativno, a percipirana organizacijska dehumanizacija značajno pozitivno doprinositi skrivanju znanja na radnom mjestu. Osim toga, ispitala se i posredujuća uloga organizacijske dehumanizacije u odnosu između organizacijske pravednosti i skrivanja znanja. Pretpostavilo se da će organizacijska dehumanizacija posredovati odnos između organizacijske pravednosti i skrivanja znanja. Odnosno, očekivalo se da će zaposlenici koji smatraju da su na radnom mjestu tretirani pravedno u manjoj mjeri doživljavati da se na njih u organizaciji gleda kao na instrument za postizanje organizacijskih ciljeva te će iz tog razloga biti u manjoj mjeri skloni skrivati znanje u organizaciji.

### **Uloga organizacijske pravednosti i dehumanizacije u sklonosti skrivanju znanja**

Prva istraživačka hipoteza nije potvrđena. Organizacijska pravednost nije povezana s ukupnim skrivanjem znanja niti s ijednom dimenzijom skrivanja znanja. Stoga, organizacijska pravednost nije ni značajan prediktor skrivanja znanja niti pojedinih strategija skrivanja znanja. Percepcija organizacijske nepravednosti ne doprinosi odluci zaposlenika da sakrije svoje znanje, niti na primjenu bilo koje strategije skrivanja znanja. Rezultati ovog istraživanja u suprotnosti s onima Cui i suradnika (2016), Jahanzeb i suradnika (2021) i Mahmooda i suradnika (2023). Njihovi rezultati upućuju na statističku značajnu povezanost između organizacijske pravednosti i skrivanja znanja. Objašnjenje za izostanak povezanosti organizacijske pravednosti te skrivanja znanja mogu pružiti rezultati istraživanja Schepersa i Van den Berga (2007) koji ukazuju na pozitivan odnos između percepcije proceduralne

pravednosti i dijeljenja znanja. S obzirom na to, moguće je da skrivanje znanja ima drugačiji motivacijski mehanizam od dijeljenja znanja te da skrivanje znanja možda uistinu nije u korelaciji sa skrivanjem znanja na radnom mjestu (Cui i sur., 2016). Osim toga, Cui i suradnici (2016) navode da još jedno objašnjenje za ovakve rezultate može biti i doprinos kulture. S obzirom na to da su svi sudionici istraživanja zaposleni u organizacijama u Republici Hrvatskoj u kojoj prevladava kolektivistički način ponašanja (Šverko, 2009), moguće je da su ovi rezultati karakteristični za kulturu iz koje dolaze. Odnosno, moguće je da u kolektivističkim kulturama, gdje je naglasak na zajedništvu i podršci, zaposlenici imaju manju sklonost skrivati svoje znanje, čak i onda kada percipiraju organizacijsku nepravednost (Cui i sur., 2016). Generalno, s obzirom da istraživanja na ovu temu pružaju konfliktne rezultate, potrebno je provesti dodatna istraživanja kako bi se istražio odnos dvaju konstrukata te potencijalni pozadinski mehanizmi.

Druga istraživačka hipoteza je djelomično potvrđena. Percipirana organizacijska dehumanizacija nije se pokazala značajnim prediktorom skrivanja znanja niti strategija izbjegavajuće skrivanje znanja i racionalizirano skrivanje znanja. Međutim, organizacijska dehumanizacija značajan je prediktor samo jedne dimenzije skrivanja znanja - simuliranje neznanja. Odnosno, organizacijska dehumanizacija pozitivno doprinosi simuliranju neznanja na radnom mjestu. To znači da će zaposlenici koji percipiraju veću razinu organizacijske dehumanizacije biti skloniji simulirati neznanje, to jest pretvarati se da nisu dovoljno upućeni u informaciju koja se od njih traži. Iako ne postoje istraživanja koja se specifično bave ovim odnosom, postoje ona koja su utvrdila pozitivnu povezanost između organizacijske dehumanizacije i skrivanja znanja (Rubbab i sur., 2022; Alam i sur., 2024). Kao bi se objasnio ovaj odnos koristit će se Hobfollova (1989) konceptualizacija stresa. Naime, percepcija prijetnje i lošeg postupanja prema pojedincu potiče pojedinca na osvećujuće ponašanje u obliku zadržavanja, zaštite i dodatne izgradnje resursa (Hobfoll, 1989). Znači, u organizacijskom kontekstu, dehumanizirajuće tretiranje zaposlenika može djelovati kao stresor i prijetnja psihološkim, fizičkim i socijalnim resursima i potaknuti zaposlenike da ne dijele resurse u obliku znanja i informacija (Rubbab i sur., 2022). Ipak, potrebno je provesti dodatna istraživanja o povezanosti dehumanizacije i strategija skrivanja znanja kako bi se bolje razumjela njihova povezanost.

Treća istraživačka hipoteza je djelomično potvrđena. Organizacijska dehumanizacija ne djeluje kao posrednik odnosu organizacijske pravednosti i skrivanja znanja, niti kao posrednik u odnosu organizacijske pravednosti i strategija izbjegavajuće skrivanje znanja i racionalizirano

skrivanje znanja. Ipak, ovim je istraživanjem utvrđena potpuna medijacija organizacijske dehumanizacije u međuodnosu između organizacijske pravednosti i simuliranja neznanja. Odnosno, percepcija organizacijske pravednosti ne doprinosi direktno simuliranju neznanja, no postoji indirektni efekt organizacijske pravednosti na simuliranje neznanja kroz djelovanje organizacijske dehumanizacije. Znači, medijacija je potpuna – zaposlenici koji percipiraju nižu razinu organizacijske pravednosti češće se koriste strategijom simuliranja neznanja upravo iz razloga što se osjećaju dehumaniziranima. Ove rezultate moguće je usporediti i s onima Jahanzeb i suradnika (2021) prema kojima je utvrđeno da organizacijska pravednost ima izravan efekt na skrivanje znanja, ali i neizravan kroz posredovanje deidentifikacije. Odnosno, utvrđen je djelomični medijacijski učinak deidentifikacije, a taj je odnos dodatno oslabljen dobrohotnošću zaposlenika kao moderatora. Znači, nepravda može uzrokovati da se zaposlenici emocionalno distanciraju od organizacije, što onda povećava skrivanje znanja. Međutim, ukoliko zaposlenici pokazuju dobrohotnost, taj pozitivan stav može smanjiti posljedice percipirane organizacijske nepravednosti na skrivanje znanja (Jahanzeb i sur., 2021). Prethodno navedeni rezultati sugeriraju izravan učinak organizacijske pravednosti na skrivanje znanja, koji može biti posredovan deidentifikacijom, a ovo istraživanje pokazuje da organizacijska pravednost nema izravan učinak na strategiju skrivanja znanja – simuliranje neznanja. Umjesto toga, organizacijska pravednost djeluje na simuliranje neznanja kroz smanjenje osjećaja dehumanizacije. Osim toga, dobiveni rezultati u skladu su s rezultatima prethodnih istraživanja prema kojima postoji povezanost između percepcije organizacijske pravednosti i organizacijske dehumanizacije (Ahmed i Khan, 2016; Sainz i sur., 2023) te organizacijske dehumanizacije i simuliranja neznanja (Alam i sur., 2024; Rubbab i sur., 2022).

### **Doprinos i implikacije istraživanja**

Doprinos ovog istraživanja je u otkrivanju odnosa između percipirane organizacijske pravednosti, organizacijske dehumanizacije i strategije skrivanja znanja – simuliranja neznanja. U dosadašnjim se istraživanjima često proučavala organizacijska pravednost kao prediktor organizacijske dehumanizacije i skrivanja znanja. Međutim, tek se nekolicina istraživanja bavila odnosom organizacijske dehumanizacije i pravednosti, a njezin doprinos odnosu strategija skrivanja znanja i organizacijske pravednosti do sada je neistražen. Ovim se istraživanjem identificirala organizacijska dehumanizacija kao važan prediktor simuliranja neznanja na radnom mjestu. Točnije, jasno je definirano kako povećanje percepcije organizacijske dehumanizacije doprinosi povećanju tendencije zaposlenika da simuliraju

neznanje. Osim toga, organizacijska dehumanizacija identificirana je i kao medijator u odnosu između organizacijske pravednosti i jedne od dimenzija skrivanja znanja – simuliranja neznanja. Tako je kreiran prvi model u kojem je organizacijska dehumanizacija imala posredujuću ulogu između pravednosti i simuliranja neznanja. Točnije, konkretno je definirano kako smanjenje percepcije organizacijske pravednosti, može kroz povećanje percepcije organizacijske dehumanizacije, doprinijeti povećanju tendencije zaposlenika da simuliraju neznanje na radnom mjestu.

Relevantne informacije dobivene ovim istraživanjem mogle bi se koristiti za oblikovanje organizacijskih politika, strategija i intervencija prilagođenih specifičnim organizacijskim okolnostima, a koje promiču pravedno postupanje i poštivanje dostojanstva svakog zaposlenika. Primjerice, moguća je izrada smjernica i odredbi o postupanju u slučaju neetičnog ili nepravednog postupanja sa zaposlenicima. Kako bi se one dosljedno provodile potrebno je sve zaposlenike upoznati s njihovim pravima što je moguće kroz predavanja u sklopu *onboarding* procesa ili u obliku obuka zaposlenika koje se temelje na razumijevanju i primjeni smjernica u svakodnevnom radu. U takve bi se politike i strategije moglo integritati i obvezno provođenje treninga koji bi, kroz dosljednu primjenu naučenog, potencijalno mogli oblikovati pozitivniju percepciju organizacijske pravednosti i smanjiti doživljaj organizacijske dehumanizacije na radnom mjestu. Sadržaj treninga trebao bi biti prilagođen trenutnim potrebama zaposlenika, a može uključivati vještine poput aktivnog slušanja, jasnog izražavanja vlastitog mišljenja, ali i izgradnju povjerenja i suradnje u timskom radu te na svim razinama poslovanja. Povjerenje u svog kolegu i nadređene mogao bi potencijalno smanjiti strah od negativnih posljedica dijeljenja informacija te umanjiti tendenciju skrivanja znanja. Nadalje, moguće je kreirati i treninge fokusirane na davanje konstruktivne povratne informacije tijekom kojih bi se menadžere i zaposlenike podučavalo o načinima davanja povratne informacije te primanja i implementacije iste u svoje svakodnevno radno funkcioniranje. Međusobno pružanje povratne informacije moglo bi oblikovati percepciju zaposlenika da se osjećaju cijenjenima, kao i doprinisiti razvoju transparentnosti u radnim odnosima te smanjenju percepcije nejednakog tretiranja zaposlenika. Osim toga, razvoj sigurnog okruženja u kojem je poželjno dijeljenje vlastitog mišljenja, moglo bi potaknuti zaposlenike da se osjećaju sigurnije dijeliti vlastito znanje. Nadalje, na temelju rezultata ovog istraživanja mogu se razviti odredbe i strategije rješavanja konflikta na temelju kojih je moguće kreirati treninge usmjerene na tehnike konstruktivnog rješavanja sukoba među zaposlenicima čime bi se mogla kreirati pozitivna

radna kultura. Kroz ovakvo djelovanje, organizacija bi mogla preventivno djelovati na kreiranje pravednog i zaposleniku orijentiranog radnog okruženja, poticati otvorenu komunikaciju te smanjiti rizik od skrivanja znanja.

### **Ograničenja i smjernice za buduća istraživanja**

Unatoč brojnim doprinosima ovog istraživanja te mogućnostima upotrebe rezultata u praktičnom radu, postoje određena ograničenja koja se moraju istaknuti kako bi se ispravila u budućim istraživanjima.

Prije svega, nedostatak ovog istraživanja očituje se u malom uzorku sudionika, što može ograničiti generalizaciju rezultata na širu populaciju. Nadalje, raspon dobi sudionika je širok čime se omogućava zastupljenost širokog spektra radne populacije. Međutim, generalizacija rezultata na širu populaciju može biti ograničena zbog velikog broja sudionika koji imaju radni staž u organizaciji dulji od 20 godina što je moglo utjecati na njihovu percepciju organizacijske pravednosti i dehumanizacije. Osim toga, nedostatak je i nejednaka raspodjela sudionika po obrazovanju i području zanimanja. Buduća istraživanja bi trebala koristiti veće i raznovrsnije uzorke.

Nadalje, istraživanje se provelo *online* te se na takav način osigurala anonimnost pri rješavanju upitnika. Osim toga, koristili su se upitnici temeljeni na samoprocjeni, što je odgovarajuća metoda za ispitivanje subjektivnih konstrukata kao što su percepcija organizacijske dehumanizacije, organizacijske pravednosti i skrivanja znanja. Međutim, postoji mogućnost da su neki sudionici davali socijalno poželjne odgovore, što može utjecati na istinitost i valjanost prikupljenih podataka. Yang i suradnici (2022) ističu da zaposlenici imaju određenu prirodnu sklonost podcjenjivanja vlastitog socijalno nepoželjnog ponašanja u mjerama samoprocjene, poput procjene tendencije skrivanja znanja na radnom mjestu. Buduća bi istraživanja stoga trebala uključiti mjeru socijalne poželjnosti kako bi se identificirale i kontrolirale pristranosti u odgovorima.

Osim toga, jedno od ograničenja je i to da se, zbog korištenja korelacije kao primarne metode analize podatka te provođenje istraživanja samo u jednoj točki mjerenja, ne može donijeti zaključak o uzročno-posljedičnim vezama između konstrukata. Buduća bi se istraživanja trebala koristiti longitudinalnim i eksperimentalnim dizajnima.

Rezultati ovog istraživanja upućuju na potrebu da se buduća istraživanja usmjere na ispitivanje odnosa između organizacijske pravednosti i strategija skrivanja znanja na radnom mjestu. Konkretno, bilo bi korisno ispitati odnos dimenzija pravednosti i strategija skrivanja

znanja kako bi se razumjeli potencijalni mehanizmi koji se nisu potvrdili u ovom istraživanju. Nadalje, potrebno je istražiti odnose organizacijske dehumanizacije i skrivanja znanja te pojedinačnih strategija skrivanja znanja. Također, potrebno je istražiti i posredničku ulogu organizacijske dehumanizacije u vezi između organizacijske pravednosti i skrivanja znanja, kao i u odnosu na specifične strategije. Osim toga, bilo bi korisno primijeniti rezultate ovog istraživanja i ispitati učinkovitost intervencija usmjerenih na smanjenje percepcije dehumanizacije te poticanje pravednog postupanja u organizacijama, što bi moglo poboljšati organizacijsku klimu i smanjiti skrivanje znanja u organizacijama. Posljednje, buduća bi istraživanja trebala uzeti u obzir i druge moguće kontrolne varijable koje bi mogle imati efekta na organizacijsku dehumanizaciju i organizacijsku pravednost poput emocionalne iscrpljenosti, prokrastinacije na radnom mjestu, radne uspješnosti i pojedine osobine ličnosti. Uključivanje ovih varijabli moglo bi pružiti precizniju analizu odnosa organizacijske pravednosti i dehumanizacije.

### **Zaključak**

Cilj ovog rada bio je provjeriti učinak odnosa percipirane organizacijske pravednosti i organizacijske dehumanizacije na tendenciju skrivanja znanja na radnom mjestu. Postavljene su tri hipoteze. Prva hipoteza nije potvrđena, odnosno ovim se istraživanjem nije utvrdio doprinos percipirane organizacijske pravednosti skrivanju znanja na radnom mjestu. Druga hipoteza je djelomično potvrđena, percipirana organizacijska dehumanizacija nije statistički značajan prediktor skrivanja znanja, ali je značajan prediktor jedne od dimenzija skrivanja znanja - simuliranja neznanja. Posljednje, treća hipoteza također je djelomično potvrđena. Odnosno, utvrđeno je da organizacijska dehumanizacija ne posreduje odnos između organizacijske pravednosti i skrivanja znanja, ali posreduje odnos između organizacijske pravednosti i simuliranja neznanja. Ovim se istraživanjem identificiralo dvojako djelovanje organizacijske dehumanizacije – prediktorsko i posredujuće, ali i kreiralo prvi model koji obuhvaća konstrukte organizacijsku pravednost, organizacijsku dehumanizaciju te skrivanje znanja. Navedena se otkrića mogu upotrijebiti za poboljšanje radnih odnosa i sprječavanje pojave skrivanja znanja na radnom mjestu. Posljednje, unatoč novim spoznajama i mogućnosti njihove praktične implikacije, važno je u obzir uzeti i ograničenja ovog istraživanja poput veličine i reprezentativnosti uzorka te odabira metode prikupljanja i analize podataka.

### Literatura

- Ahmed, I. i Khan, M. K. (2016). Organizational justice, counterproductive work behavior and turnover intentions relation: Mediation by dehumanization and moderation by gender. *Paradigms*, 10(2), 120-131. <https://doi.org/10.24312/paradigms100211>
- Ahmed, I. i Mohamed Makhbul, Z. K. (2024). Abusive supervision, dehumanization, knowledge hiding behavior and psychological capital—a daily diary method study. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/jkm-06-2022-0469>
- Alam, M., Gul, F., Kazmi, S. I. H. i Malik, M. M. (2024). Organizational Dehumanization Impact on Knowledge Hiding and Employee Theft Time: Moderating Effect of Psychological Capital. *Journal of Asian Development Studies*, 13(1), 1131-1146. <https://doi.org/10.62345/jads.2024.13.1.93>
- Alaydi, B., Mahomed, A. S. B., Imm, N. S. i Hwa, C. J. (2021). The consequences of knowledge hiding behavior in organizations: a systematic literature review. *Studies of Applied Economics*, 39(10). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i10.5392>
- Anand, A., Centobelli, P. i Cerchione, R. (2020). Why should I share knowledge with others? A review-based framework on events leading to knowledge hiding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 379-399. <https://doi.org/10.1108/jocm-06-2019-0174>
- Anand, A., Offergelt, F. i Anand, P. (2022). Knowledge hiding—a systematic review and research agenda. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1438-1457. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0336>
- Arriagada-Venegas, M., Ariño-Mateo, E., Ramírez-Vielma, R., Nazar-Carter, G. i Pérez-Jorge, D. (2022). Authentic leadership and its relationship with job satisfaction: The mediator role of organizational dehumanization. *Europe's Journal of Psychology*, 18(4), 450. <https://doi.org/10.5964/ejop.6125>
- Bal, P. M., de Lange, A. H., Ybema, J. F., Jansen, P. G. i van der Velde, M. E. (2011). Age and trust as moderators in the relation between procedural justice and turnover: A large-scale longitudinal study. *Applied Psychology*, 60(1), 66-86. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00427.x>
- Baldissarri, C., Andrighetto, L., Gabbiadini, A. i Volpato, C. (2017). Work and freedom? Working self-objectification and belief in personal free will. *British Journal of Social Psychology*, 56(2), 250-269. <https://doi.org/10.1111/bjso.12172>



- Baldwin, S. (2006). *Organisational justice*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Bell, C. M. i Khoury, C. (2016). Organizational powerlessness, dehumanization, and gendered effects of procedural justice. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 570-585. <https://doi.org/10.1108/jmp-09-2014-0267>
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. *Advances in organizational behavior/Stanford University Press*.
- Brisson, N., Stinglhamber, F. i Caesens, G. (2022). Organizational dehumanization. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.902>
- Caesens, G., Nguyen, N. i Stinglhamber, F. (2019a). Abusive supervision and organizational dehumanization. *Journal of Business and Psychology*, 34, 709-728. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9592-3>
- Caesens, G. i Stinglhamber, F. (2019b). The relationship between organizational dehumanization and outcomes: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(9), 699-703. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000001638>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S. i De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: The mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527-540. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2017.1319817>
- Cao, Y. (2022). Effect of interpersonal injustice on knowledge hiding behavior: moderating role of high-performance work stress. *Frontiers in Psychology*, 13, 858669. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858669>
- Coetzee, M. (2006). Pravednost afirmativne akcije: Perspektiva organizacijske pravednosti (Doktorska disertacija, Sveučilište u Pretoriji).
- Cohen-Charash, Y. i Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P. i Rich, B. L. (2012). Explaining the

- justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-34. <https://doi.org/10.1037/a0025208>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J. i Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. i Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- Cui, Y., Park, H. H. i Paik, Y. (2016). Individual and organizational antecedents of knowledge hiding behavior. *대한경영학회지*, 29(8), 1215-1239. <https://doi.org/10.18032/kaaba.2016.29.8.1215>
- Das, A. K. i Chakraborty, S. (2018). Knowledge withholding within an organization: the psychological resistance to knowledge sharing linking with territoriality. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 9(3), 94-108. <https://doi.org/10.24212/2179-3565.2018v9i3p94-108>
- Demoulin, S., Nguyen, N., Chevallereau, T., Fontesse, S., Bastart, J., Stinglhamber, F. i Maurage, P. (2021). Examining the role of fundamental psychological needs in the development of metadepersonalization: A multi-population approach. *British Journal of Social Psychology*, 60(1), 196-221. <https://doi.org/10.1111/bjso.12380>
- Fang, Y. H. (2017). Coping with fear and guilt using mobile social networking applications: Knowledge hiding, loafing, and sharing. *Telematics and Informatics*, 34(5), 779-797. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.03.002>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (Treće izdanje)*. New York: Sage.
- Hamel, J. F., Scrima, F., Massot, L. i Montalan, B. (2023). Organizational culture, justice, dehumanization and affective commitment in French employees: A serial mediation model. *Europe's Journal of Psychology*, 19(3), 285. <https://doi.org/10.5964/ejop.8243>
- Han, M. S., Masood, K., Cudjoe, D. i Wang, Y. (2021). Knowledge hiding as the dark side of competitive psychological climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 195-207. <https://doi.org/10.1108/loj-03-2020-0090>
- Haslam, N. (2006). Dehumanization: An integrative review. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 252-264. [https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1003\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1003_4)

- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- He, P., Jiang, C., Xu, Z. i Shen, C. (2021). Knowledge hiding: current research status and future research directions. *Frontiers in Psychology*, 12, 748237. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.748237>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.44.3.513>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Huang, J. L., Cropanzano, R., Li, A., Shao, P., Zhang, X. A. i Li, Y. (2017). Employee conscientiousness, agreeableness, and supervisor justice rule compliance: A three-study investigation. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1564. <https://doi.org/10.1037/ap10000248>
- Igartua, J. J. i Hayes, A. F. (2021). Mediation, moderation, and conditional process analysis: Concepts, computations, and some common confusions. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e49. <https://doi.org/10.1017/sjp.2021.46>
- Ismail, A., Abang Ibrahim, D. K. i Girardi, A. (2009). The mediating effect of distributive justice in the relationship between pay design and job satisfaction. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, časopis za ekonomsku teoriju i praksu-Proceedings of Rijeka Faculty of Economics, Journal of Economics and Business*, 27(1), 129-148. <https://doi.org/10.18045/zbefri.2016.1>
- Jahanzeb, S., De Clercq, D. i Fatima, T. (2021). Organizational injustice and knowledge hiding: the roles of organizational dis-identification and benevolence. *Management Decision*, 59(2), 446-462. <https://doi.org/10.1108/md-05-2019-0581>
- Jakopec, A. i Sušan, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psiholgijske teme*, 23 (2), 305-325. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/125095>
- Karim, D. N. (2022). Linking dark triad traits, psychological entitlement, and knowledge hiding behavior. *Heliyon*, 8(7). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09815>
- Khan, A. K., Bell, C. M. i Quratulain, S. (2022). Interpersonal justice and creativity: testing the underlying cognitive mechanisms. *Management Research Review*, 45(12), 1627-1643. <https://doi.org/10.1108/mrr-03-2021-0206>

- Khan, A. K., Quratulain, S., Sultana, N. i Peretti, J. M. (2009). Emotional reactions to perceived injustice: Anger, Envy or Sadness?. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 4(7), 125-138. <https://doi.org/10.18848/1833-1882/cgp/v04i07/52943>
- Kline, R. B. (2005). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Kumar Jha, J. i Varkkey, B. (2018). Are you a cistern or a channel? Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: evidence from the Indian R&D professionals. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824-849. <https://doi.org/10.1108/jkm-02-2017-0048>
- Lagios, C., Caesens, G., Nguyen, N. i Stinglhamber, F. (2021). Explaining the negative consequences of organizational dehumanization. *Journal of Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000286>
- Lagios, C., Stinglhamber, F., Restubog, S. L. D., Lagios, N., Brison, N. i Caesens, G. (2024). When organizational dehumanization hits home: Short-scale validation and test of a spillover–crossover model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/joop.12493>
- Leventhal, G.S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory?. U Gergen, K.J., Greenberg, M.S. i Willis, R.H. (Ur) Social Exchange. *Springer*, Boston, MA. [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2)
- Mahmood, H., Rehman, A. U., Sabir, I., Rauf, A., Afthanorhan, A. i Nawal, A. (2023). Does organizational justice facet matters in knowledge hiding?. *Heliyon*, 9(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18372>
- Nguyen, N., Besson, T. i Stinglhamber, F. (2022a). Emotional labor: The role of organizational dehumanization. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 179. <https://doi.org/10.1037/ocp0000289>
- Nguyen, N., Dao, Q. A., Nhan, T. L. A. i Stinglhamber, F. (2021). Organizational dehumanization and emotional labor: A cross-cultural comparison between Vietnam and the United Kingdom. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 52(1), 43-60. <https://doi.org/10.1177/0022022120972183>
- Nguyen, N., Cheung, F. i Stinglhamber, F. (2022b). Emotional labor: A two-wave longitudinal person-centered approach. *International Journal of Stress Management*, 29(1), 1. <https://doi.org/10.1037/str0000232>

- Novak, J. (2020). Measurement reliability in psychology: Method development, infatuation with Cronbach's alpha coefficient, and recommendations for appropriate reliability estimation. *Psihologijske teme*, 29(2), 427-457. <https://doi.org/10.31820/pt.29.2.11>
- Offergelt, F. i Venz, L. (2023). The joint effects of supervisor knowledge hiding, abusive supervision, and employee political skill on employee knowledge hiding behaviors. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1209-1227. <https://doi.org/10.1108/jkm-08-2021-0655>
- Pertiwi, R. W. (2023). The Role of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice on Organizational Justice and Its Impact on Affective Commitment at Street Trader Employees Palagan Street Km. 4–9 Sleman. *1st International Conference of Management and Business (ICoMB 2022)*. Atlantis Press. 206-217. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-160-9\\_21](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-160-9_21)
- Petz, B., Kolesarić, V. i Ivanec, D. (2012). *Petzova statistika. Osnovne statističke metode za nematematičare*. Naklada Slap.
- Raja, U., Sheikh, R. A., Abbas, M. i Bouckennooghe, D. (2018). Do procedures really matter when rewards are more important? A Pakistani perspective on the effects of distributive and procedural justice on employee behaviors. *European Review of Applied Psychology*, 68(2), 79-88. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2018.03.001>
- Renn, J. (2018). The Evolution of Knowledge: Rethinking Science in the Anthropocene. *Journal of history of science and technology: HoST*, 12(1), 1-22. <https://doi.org/10.2478/host-2018-0001>
- Rogelberg, S. G. (Ed.). (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (Vol. 2). Sage.
- Rubbab, U. E., Khattak, S. A., Shahab, H. i Akhter, N. (2022). Impact of organizational dehumanization on employee knowledge hiding. *Frontiers in Psychology*, 13, 803905. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.803905>
- Sainz, M. i Baldissarri, C. (2021). Abusive leadership versus objectifying job features: Factors that influence organizational dehumanization and workers' self-objectification. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(8), 825-837. <https://doi.org/10.1111/jasp.12803>
- Sainz, M., Moreno-Bella, E. i Torres-Vega, L. C. (2023). Perceived unequal and unfair workplaces trigger lower job satisfaction and lower workers' dignity via organizational

- dehumanization and workers' self-objectification. *European Journal of Social Psychology*, 53(5), 921-938. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2944>
- Schepers, P. i Van Den Berg, P. T. (2007). Social factors of work-environment creativity. *Journal of Business and Psychology*, 21, 407-428. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9035-4>
- Serenko, A. i Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199-1224. <https://doi.org/10.1108/jkm-05-2016-0203>
- Shah, M. i Hashmi, M. S. (2019). Relationship between organizational culture and knowledge hiding in software industry: Mediating role of workplace ostracism and workplace incivility. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(4), 934-952.
- Singh, S. K., Mazzucchelli, A., Vessal, S. R. i Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, 27(1), 100830. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100830>
- Skerlavaj, M., Cerne, M. i Batistič, S. (2023). Knowledge hiding in organizations: Meta-analysis 10 Years Later. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 25(2), 79-102. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1319>
- Song, J., Yang, Z., Zhang, Z. i Huang, Q. (2023). The correlation analysis between organizational justice, knowledge-hiding behaviour and Nurses' innovation ability: A cross-sectional study. *Nursing Open*, 10(8), 5366-5375. <https://doi.org/10.1002/nop2.1774>
- Stinglhamber, F., Caesens, G., Chalmagne, B., Demoulin, S. i Maurage, P. (2021). Leader-member exchange and organizational dehumanization: The role of supervisor's organizational embodiment. *European Management Journal*, 39(6), 745-754. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.006>
- Stinglhamber, F., Nguyen, N., Ohana, M., Lagios, C., Demoulin, S. i Maurage, P. (2023). For whom and why organizational dehumanization is linked to deviant behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(1), 203-229. <https://doi.org/10.1111/joop.12409>

- Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M. i Dysvik, A. (2018). Tell me if you can: time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1489-1509. <https://doi.org/10.1108/jkm-05-2017-0179>
- Šverko, D. (2009). Emocije u kontekstu dimenzija individualizma i kolektivizma. *Društvena istraživanja-Časopis za opća društvena pitanja*, 18(104), 1089-1105.
- Taskin, L., Parmentier, M. i Stinglhamber, F. (2019). The dark side of office designs: towards de-humanization. *New Technology, Work and Employment*, 34(3), 262-284. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12150>
- Tokyzhanova, T. i Durst, S. (2023). Seeing knowledge hiding through a multi-level lens. *Prometheus*, 39(4), 233-264 <https://doi.org/10.13169/prometheus.39.4.0233>
- Tsay, C. H. H., Lin, T. C., Yoon, J. i Huang, C. C. (2014). Knowledge withholding intentions in teams: The roles of normative conformity, affective bonding, rational choice and social cognition. *Decision Support Systems*, 67, 53-65. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.08.003>
- Turnley, W. H. i Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922. <https://doi.org/10.1177/001872679905200703>
- Vaamonde, J. D., Omar, A., i Salessi, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 14(3), 554. <https://doi.org/10.5964/ejop.v14i3.1490>
- Van Hootegeem, A., Abts, K. i Meuleman, B. (2020). Differentiated distributive justice preferences? Configurations of preferences for equality, equity and need in three welfare domains. *Social Justice Research*, 33(3), 257-283. <https://doi.org/10.1007/s11211-020-00354-9>
- Väyrynen, T. i Laari-Salmela, S. (2018). Men, mammals, or machines? Dehumanization embedded in organizational practices. *Journal of Business Ethics*, 147, 95-113. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2947-z>
- Wang, S. i Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wijaya, N. H. S., Prajogo, W. i Kusumawati, H. (2020). Moral Leadership and Job Satisfaction: The Mediating Effects of Interpersonal and Informational Justice. *Proceedings of the*



- Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH 2019). <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200515.021>
- Wiseman, J. i Stillwell, A. (2022). Organizational justice: Typology, antecedents and consequences. *Encyclopedia*, 2(3), 1287-1295. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030086>
- Xu, G., Huang, Y. i Huang, S. S. (2023). Informational justice and employee knowledge hiding behaviours: Mediation of organizational identification and moderation of justice sensitivity. *Heliyon*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14697>
- Yadav, R. (2016). Antecedents and Consequences of Organisational Justice. *Management Insight*, 12(2), 66-78. <https://doi.org/10.21844/mijia.v12i02.6974>
- Yang, Kaiyu, Vincent Ribiere i Anne Bartel-Radic. (2022). Understanding knowledge hiding behaviors in the workplace using a serious game data collection approach. *Online Journal of Applied Knowledge Management* 10(3), 27-45. [https://doi.org/10.36965/ojakm.2022.10\(3\)27-45](https://doi.org/10.36965/ojakm.2022.10(3)27-45)