

# Uloga percipirane organizacijske pravednosti u objašnjavanju odgovornog organizacijskog ponašanja

---

Kovačić, Karlo

Master's thesis / Diplomski rad

2021

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:880258>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2021-09-27**



*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**ULOGA PERCIPIRANE ORGANIZACIJSKE PRAVEDNOSTI U  
OBJAŠNJAVANJU ODGOVORNOG ORGANIZACIJSKOG  
PONAŠANJA**

Diplomski rad

Karlo Kovačić

Mentor: Dr.sc. Zvonimir Galić

Zagreb, 2021.

## IZJAVA

Pod punom moralnom odgovornošću izjavljujem da sam ovaj rad izradio/la samostalno te da u njemu nema kopiranih, prepisanih ili preuzetih dijelova teksta tuđih radova koji nisu propisno označeni kao citati s navedenim izvorom iz kojeg su preneseni.

U Zagrebu, 01.07.2021.

Karlo Kovačić

# SADRŽAJ

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<i>Odgovorno organizacijsko ponašanje</i> .....	<i>1</i>
Definiranje odgovornog organizacijskog ponašanja .....	1
Dimenzionalnost odgovornog organizacijskog ponašanja.....	3
Sociodemografske razlike i OOP .....	5
<i>Organizacijska pravednost</i> .....	<i>7</i>
Distributivna pravednost.....	7
Proceduralna pravednost.....	8
Interpersonalna i informacijska pravednost .....	9
Sociodemografske razlike i organizacijska pravednost.....	10
<i>Povezanost odgovornog organizacijskog ponašanja i organizacijske pravednosti</i> .....	<i>11</i>
<b>CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE</b> .....	<b>14</b>
<b>METODA</b> .....	<b>15</b>
Sudionici.....	15
Postupak .....	15
Instrumenti.....	15
<b>REZULTATI</b> .....	<b>18</b>
Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka .....	18
Deskriptivna statistika .....	18
Analiza razlika u percepciji organizacijske pravednosti i odgovornom organizacijskom ponašanju s obzirom na demografske čimbenike ispitanika.....	18
Analiza povezanosti i doprinosa dimenzija organizacijske pravednosti u objašnjavanju odgovornog organizacijskog ponašanja.....	21
<b>RASPRAVA</b> .....	<b>22</b>
<i>Implikacije istraživanja</i> .....	<i>28</i>
<i>Metodološka ograničenja istraživanja</i> .....	<i>29</i>
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>30</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>31</b>
<b>PRILOZI</b> .....	<b>35</b>

# Uloga percipirane organizacijske pravednosti u objašnjavanju odgovornog organizacijskog ponašanja

## The role of perceived organizational justice in explaining organizational citizenship behavior

Karlo Kovačić

**Sažetak:** Odgovorno organizacijsko ponašanje (OOP) odnosi se na niz dobrovoljnih ponašanja zaposlenika koja doprinose održavanju i obogaćivanju socijalnog i psihološkog konteksta u kojemu se obavljaju zadaci nekog posla. Spremnost zaposlenika na ponašanja te vrste može ovisiti o njihovoj percepciji pravednosti u raspodjeli resursa, procedura i interpersonalnom tretmanu. Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos distributivne, proceduralne, interpersonalne i informacijske pravednosti s OOP usmjerenim na pojedince (OOP-I) i organizaciju (OOP-O). Osim toga, ispitivane su i razlike u percepciji organizacijske pravednosti i OOP s obzirom na sociodemografske čimbenike sudionika (dob, rod, stupanj obrazovanja, radni staž i hijerarhijski položaj). Istraživanje je provedeno na zaposlenicima ( $N=358$ ) različitih radnih organizacija. Rezultati analiza varijanci pokazali su kako postoje razlike u percepciji distributivne pravednosti s obzirom na dob, u proceduralnoj s obzirom na dob, radni staž i hijerarhijski položaj, u interpersonalnoj s obzirom na radni staž i hijerarhijski položaj, te u informacijskoj s obzirom na radni staž. U OOP te razlike su pronađene jedino u OOP-O s obzirom na hijerarhijski položaj. Rezultati regresijske pokazuju kako proceduralna pravednost bolje predviđa OOP-O, nego OOP-I. Proceduralna pravednost bolje predviđa OOP-O u odnosu na druge dimenzije pravednosti, no s druge strane, proceduralna pravednost također bolje predviđa OOP-I u odnosu na interpersonalnu i informacijsku pravednost. Analizom je utvrđeno kako sve dimenzije pravednosti objašnjavaju više varijance OOP-O od varijance OOP-I. Spremnost na dobrovoljna ponašanja može ovisiti o percepciji proceduralne pravednosti te nalaz pruža implikacije o važnosti razvijanja novih i unapređivanju postojećih procedura kako bi zaposlenici aktivno brinuli o svim resursima organizacije. **Ključne riječi:** *odgovorno organizacijsko ponašanje, organizacijska pravednost, distributivna pravednost, proceduralna pravednost, interpersonalna pravednost, informacijska pravednost*

**Abstract:** OCB refers to a voluntary behaviors of employees that contribute to maintaining and enriching the social and psychological context of work. The willingness of employees to engage in this voluntary behavior may depend on their perception of fairness in resource allocation, procedures and interpersonal treatment. The main aim of this study was to examine relationship and role of distributive, procedural, interpersonal, and informational dimensions of organizational justice in explaining variance of interpersonal (OCB-I) and organizational (OCB-O) dimensions of organizational citizenship behaviour. Also, another main aim was to examine differences in perceived organizational justice and OCB regarding age, gender, educational level, tenure and hierarchical position. The research was conducted on employees ( $N=358$ ) of various work organizations. Results of analysis of variance showed that there are differences in perceived distributional justice regarding age, in procedural justice regarding age, tenure and hierarchical position, and in interpersonal justice regarding tenure and hierarchical position. Only difference in OCB was found in OCB-I regarding hierarchical position. Results of regression analysis showed that procedural justice is the strongest predictor of both OCB-I and OCB-O, and that dimensions of justice explained more variance of OCB-O than variance of OCB-I. Voluntary behavior, like OCB, may depend on perception of procedural fairness and results implicate importance of developing and improving procedures so that employees take care of organizational resources.

**Key-words:** *organizational citizenship behaviour, organizational justice, distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, informational justice*

## UVOD

### *Odgovorno organizacijsko ponašanje*

Prvi interes za konstrukt koji pokušava opisati dobrovoljna, spontana ponašanja zaposlenika koja doprinose općoj produktivnosti organizacija javlja se prije više od pedeset godina. Katz (1964; prema Smith, Organ i Near, 1983) je opisao ponašanja koja su važna za funkcioniranje svake organizacije, u okviru kojih navodi inovativnost i spontanu aktivnost koje nadilaze propisane zahtjeve uloga zaposlenika. Smith, Organ i Near (1983) su važnost „spontane aktivnosti“ pobliže opisali tako da učinak svake organizacije, neovisno čime se bavi i što proizvodi, ovisi o nebrojeno mnogo svakodnevnih ponašanja, koja se mogu opisati kao spremnost na pomaganje, nesebičnost, davanje podrške. Takvo ponašanje su nazvali „*citizenship behaviour*“ ili odgovorno ponašanje i zaključuju kako su odgovorna ponašanja važna za održavanje socijalne strukture organizacije jer omogućuju fleksibilnost u nepredvidivim situacijama te olakšavaju članovima organizacija nošenje sa situacijama u kojima su međuovisni. Ovaj konstrukt danas nazivamo odgovorno organizacijsko ponašanje (engl. *organizational citizenship behaviour*), a prvi ga koriste, pod tim imenom, Bateman i Organ (1983).

### *Definiranje odgovornog organizacijskog ponašanja*

Odgovorno organizacijsko ponašanje prvi je definirao Organ (1988; prema Organ, 1997, str. 3) kao „individualno, diskrecijsko ponašanje koje nije direktno ili eksplicitno prepoznato od strane formalnog sustava nagrađivanja, a u širem smislu pospješuje učinkovito funkcioniranje organizacija“. Prilikom definiranja OOP-a, Organ (1997) ističe kako se pretpostavlja da su to doprinosi koji mogu, ali i ne moraju dovesti do nagrada, za razliku od nagrada za visoku produktivnost ili inovacije koje su češće obuhvaćena formalnim sustavima nagrađivanja. Smith, Organ i Near (1983) također smatraju da su odgovorna ponašanja zanimljivi konstrukt upravo zato što ih je teško propisati i poticati kroz postavljene radne uloge. Odnosno, smatrali su da su takva ponašanja diskretna i često teško mjerljiva, jer više pridonose efikasnosti drugih nego efikasnosti zaposlenika koji se u njih upuštaju. Organ (1997) navodi kako se mnogi autori nisu slagali s njegovom definicijom te navodi probleme u pogledu definicije i konceptualizacije tog ponašanja odnosno može li se OOP smatrati ponašanjem koje je izvan ili unutar radne uloge zaposlenika, dovodi li ono do nagrada i zadnje, u kojem smislu utječe na efektivnost

organizacija. Organ (1997), na temelju sugestija drugih autora, nudi proširenu definiciju OOP-a, kao doprinose osoba čiji je cilj održavati i obogaćivati socijalni, ali i psihološki kontekst u kojemu se obavljaju zadaci nekog posla. Nova definicija OOP-a smanjuje vjerojatnost da se te vrste ponašanja prepoznaju kao sastavni dio i obaveza svakog posla te tako nužno očekuju od zaposlenika (Organ, 1997). S druge strane, autor smatra da nova definicija povećava vjerojatnost da se te vrste ponašanja prepoznaju kao ponašanja koja nadilaze uloge zaposlenika.

Odgovorno organizacijsko ponašanje, kako je ranije navedeno, ne vodi nužno do nagrada, no prvo pitanje koje su razni autori postavljali jest zašto se ono, s obzirom na izostanak nagrada, uopće javlja. Iako nadređeni i suradnici primjećuju činitelje odgovornih ponašanja, zbog neosjetljivosti sustava procjene i nedostatka autonomije nadređeni nisu mogli nagrađivati i poticati takva ponašanja. Slijedom toga, zaposlenici se ne upuštaju u odgovorna ponašanja imajući na umu neku vrstu koristi za sebe u budućnosti (Smith, Organ i Near, 1983). Prethodni problem, pokušali su objasniti Bateman i Organ (1983) te navode kako nadređeni cijene takva ponašanja kod svojih zaposlenika jer zaposlenici tako oslobađaju resurse nadređenih (vrijeme i energiju) kako bi se mogli posvetiti svojim zadacima. Bateman i Organ (1983) smatraju da postoje dva različita pristupa koja objašnjavaju kako zadovoljstvo poslom dovodi do pojave OOP-a. Koncept socijalne razmjene pretpostavlja da zaposlenici, kroz OOP, pokušavaju uzvratiti onima koji su im omogućili određene povlastice (Adams, 1965; Blau, 1964; prema Bateman i Organ, 1983). Drugim riječima, smatra se da zadovoljstvo poslom zaposlenika proizlazi iz prepoznavanja truda i djela koje nadređeni ulažu prema zaposlenicima, a koje zaposlenici prepoznaju kao nemanipulativne i namjerne te traže način kako bi „uzvratili“ nadređenima i organizaciji u cjelini. Ponekad uvjeti rada ne omogućuju zaposlenicima utjecanje na neka vlastita ponašanja koja bi bila korisna nadređenima, poput veće produktivnosti i slično, stoga se zaposlenici upuštaju u ona ponašanja koja su pod njihovom kontrolom, poput odgovornih ponašanja, kojima uzvraćaju za dobivene povlastice (Bateman i Organ, 1983). Na primjer, ako zaposlenici na radnom mjestu odgovaraju na upite klijenata za koje su oni zaduženi, a ti klijenti trenutno nemaju upita te radnik odluči preuzeti i odgovarati na upite klijenata za koje je zadužen drugi zaposlenik koji je u tom trenutku odsutan. Na taj način zaposlenik ne podiže svoju produktivnost (indikator učinka - broj riješenih upita) već utječe na produktivnost drugog

zaposlenika i posredno pomaže nadređenom/odjelu u postizanju očekivanih ciljeva. Drugo objašnjene proizlazi iz istraživanja socijalne psihologije (Rosenhan, Underwood i Moore, 1974; prema Bateman i Organ, 1983) koja pokazuju, kako se vjerojatnost prosocijalnih djela povećava kada se trenutno raspoloženje zaposlenika može opisati pozitivnim afektom (Clark i Isen, 1982; prema Bateman i Organ, 1983). Temeljem toga, smatralo se kako je jedan od glavnih antecedenata OOP-a pozitivno raspoloženje, no Organ i Ryan (1995) pokazali su kako mjere raspoloženja ne predviđaju OOP. Isto tako, pronašli su kako ostale mjere, poput zadovoljstva poslom, percipirana pravednost, podrška vodstva i organizacijska odanost podjednako predviđaju dvije glavne dimenzije OOP-a (Altruizam i Opće pridržavanje pravila i normi organizacije). Ovi nalazi su doveli do brojnih istraživanja koja su željela utvrditi dimenzionalnost OOP – a, ali i antecedenata koji se nalaze pozadini tih ponašanja.

#### *Dimenzionalnost odgovornog organizacijskog ponašanja*

Zainteresiranost šire znanstvene javnosti za ovaj koncept, počinje 1980-ih godina (LePine, Erez i Johnson, 2002). Bateman i Organ (1983) primijenili su upitnik OOP-a koji je ispitivao različita ponašanja poput pomaganja, suradnje, svađe sa suradnicima, poštivanje pravila i slično, no rezultati su pokazali da se radi o jednodimenzionalnom konstrukt. Kasnije, Smith, Organ i Near (1983) su htjeli identificirati određena ponašanja koja se mogu klasificirati kao ponašanja koja potiču suradnju i pomaganje te su primjenom novog upitnika pronašli dvije dimenzije: *Altruizam* i *Opće pridržavanje pravila i normi organizacije* (engl. *generalized compliance*). Altruizam se odnosi na ponašanja koja su usmjerena na pomaganje specifičnoj osobi u interpersonalnim ili dijadnim situacijama, a Opće pridržavanje pravila i normi organizacije se više odnosi na indirektni doprinos organizaciji, što su autori objasnili kao poštovanje internaliziranih normi koje objašnjavaju što bi dobar zaposlenik trebao raditi (Smith, Organ i Near, 1983).

Organ kasnije (1988; prema LePine, Erez i Johnson, 2002) predlaže novu, proširenu taksonomiju OOP koja uključuje altruizam, savjesnost u obavljanju radnog ponašanja, kolegijalno ponašanje, uljudnost i građansku odgovornost. Na temelju Organove nove taksonomije, Podsakoff, MacKenzie, Moorman i Fetter (1990) su razvili mjerni instrument OOP – a, koji je imao pet subskala, po jednu za svaku prethodno navedenih dimenzija. Osim toga, postojale su i mnoge druge taksonomije (Borman i



Motowidlo, 1993; Morrison, 1994; Van Dyne, 1994; prema LaPine, Erez i Johnson 2002), no autori tvrde kako su sve te taksonomije imale velika međusobna preklapanja te velika preklapanja s Organovom taksonomijom. Williams i Anderson (1991) su pokušali razriješiti probleme tada aktualnih taksonomija te su predložili nove dvije dimenzije. OOP-I je dimenzija koja obuhvaća ponašanja usmjerena prema drugim pojedincima u organizaciji, a OOP-O je dimenzija koja obuhvaća ponašanja usmjerena prema samoj organizaciji. Kada se usporede s Organovom taksonomijom, OOP-I sadrži altruizam i uljudnost, a OOP-O sadrži savjesnost u obavljanju radnog ponašanja, kolegijalno ponašanje i građansku odgovornost (LePine, Erez i Johnson, 2002). Hoffman i sur. (2007) navode da su mnogi autori, nakon petdimenzionalnog i dvodimenzionalnog modela, predlagali i koristili mjere ukupnog OOP-a. LaPine, Erez i Johnson (2002) smatraju da rezultati njihovog istraživanja ukazuju da dimenzije OOP-a nisu bihevioralno različite dimenzije, već su one u međusobno visokim vezama te u podjednakim vezama s drugim prediktorima. Također, smatraju da su svih pet Organovih dimenzija OOP-a ekvivalentni indikatori općeg OOP-a, kojeg treba promatrati kao latentni konstrukt, odnosno kao opću tendenciju za suradnju i pomaganje u organizacijama (Organ, 1997; prema LaPine, Erez i Johnson, 2002). Rezultati metaanalize LaPine, Erez i Johnson (2002) pokazuju kako je i prediktivna vrijednost ukupnog OOP-a jednako dobra (ili bolja) od one na dimenzionalnoj razini (OOP-I i OOP-O). Ono što svakako utječe na različito poimanje OOP-a od strane znanstvene zajednice, proizlazi iz toga što se shvaćanje OOP-a mijenja usporedno sa shvaćanjem i mijenjanjem funkcioniranja organizacija (Organ, 1997), koje se svakodnevno prilagođavaju novim izazovima.

Antecedenti odgovornog organizacijskog ponašanja mogu se podijeliti na individualne karakteristike, karakteristike posla, karakteristike organizacije i ponašanja nadređenih (Podsakoff i sur., 2000) te nalazi istraživanja pokazuju kako su stavovi o poslu, karakteristike zadataka i načini vođenja pozitivno povezani s OOP. Podsakoff i sur. (2000) navode kako su stavovi o poslu, poput zadovoljstva poslom, percepcije pravednosti i organizacijska predanost važni prediktori OOP-a. Ponašanje vođa, odnosno podržavajući stil, pokazao se kao drugi važan prediktor, a savjesnost kao važna dispozicijska varijabla (Podsakoff, 2000). Dodatno, Pavalache-Ilie (2014) pronašla je kako viša samoefikasnosti i unutarnji lokus kontrole mogu dovesti do češćeg odgovornog organizacijskog ponašanja. Naravno, konstrukt OOP-a postao je zanimljiv,

kao i brojni drugi konstrukti iz organizacijske psihologije, upravo zato što se vjerovalo da ta ponašanja, na svoj način, doprinose ukupnoj produktivnosti zaposlenika i organizacija. Kako je ranije navedeno, Organ (1988; prema Organ 1997) je pretpostavio kako je OOP važan faktor koji doprinosi ukupnoj organizacijskoj efektivnosti. Podsakoff i sur. (2000) istraživanjem su provjerili je li to uistinu tako te su pronašli kako je OOP objašnjavao značajnu količinu varijance u količini i kvaliteti proizvedenog, indikatorima financijske efikasnosti te zadovoljstva kupaca/korisnika (Podsakoff i sur. 2000).

#### *Sociodemografske karakteristike zaposlenika i OOP*

Organ i Ryan (1995) navode kako postoje studije koje su tvrdile da se rod zaposlenika može smatrati prediktorom OOP, no njihova provjera nije pokazala takav nalaz. Istraživanja koja su također imala za cilj provjeriti pretpostavke o povezanosti demografskih značajki i OOP-a, uglavnom nisu potvrdila hipoteze o postojanju povezanosti roda i odgovornih ponašanja (na primjer, Podsakoff i sur., 2000). Neka novija istraživanja također nisu utvrdila povezanost roda i OOP-a (Jafari i Bidarian, 2012; Uzonwanne, 2014; Dirican i Erdil, 2016; Zhang, Qui i Teng, 2017). S druge strane, drugi istraživači pronašli su razlike u rodu, u smjeru da se žene češće upuštaju u OOP-a. U meta-analizi Sackett, Berry i Wiemann (2006) povezanost roda i OOP-a iznosila je -.10 (žene češće čine OOP od muškaraca). Sukladni tome su i nalazi, Pavalache-Ilie (2014) koja je provjeravala frekvencije upuštanja u OOP te pronašla kako žene imaju veću tendenciju upuštanja u OOP od muškaraca, što utvrdili pronašli i Farrel i Finkelstein (2007)

Istraživanja pokazuju kako postoji povezanost dobi i OOP-a, u smjeru da stariji sudionici češće iskazuju OOP-a. Na primjer, u istraživanju Sackett, Berry, Wiemann (2006) korigirani koeficijent korelacije (za pouzdanost) iznosio je .19. Ng i Feldman (2008) napravili su metaanalizu povezanosti dobi i OOP, u kojoj su pronašli kako korelacije iznose .07 (s općim OOP), 0.08 (s OOP-I) te 0.14 (s OOP-O). Huang, McDowell i Vargas (2015) pokazali su kako je povezanost dobi veća s ponašanjima koje su sastavni dio OOP-O u ovom radu (savjesnost u obavljanju rada ( $r = .24$ ) i kolegijalno ponašanje ( $r = .15$ ), od povezanosti dobi s dimenzijama OOP koje su sastavni dio OOP-I (altruizam ( $r = .00$ ) i uljuđenost ( $r = .02$ )). Dirican i Erdil (2016) pronašli su da se stariji

zaposlenici češće upuštaju u odgovorna ponašanja od mladih zaposlenika. S druge strane, Zhang, Qui i Teng (2017) pronašli su neznačajnu povezanost dobi i OOP.

Postoje istraživanja koja su pokazala nisku ali pozitivnu povezanost stupnja obrazovanja i OOP-a, gdje s porastom obrazovanja raste i vjerojatnost OOP-a. U istraživanju Sackett, Berry i Wienmann (2006) snaga povezanosti obrazovanja iznosila je .07, što je na granici značajnosti. Ng i Feldman (2009) napravili su metaanalizu povezanosti stupnja obrazovanja i OOP, u kojoj su pronašli kako povezanosti iznose .12 (s općenitim OOP), 0.02 (s OOP-I) te 0.11 (s OOP-O). Također, Lee i Allen (2002) pronašli su značajnu povezanost stupnja obrazovanja i OOP-O, odnosno, s porastom godina obrazovanja raste i OOP-O. Suprotno tome, postoje istraživanja koja nisu pronašla značajnu povezanost (Jafari i Bidarian, 2012; Uzonwanne, 2014), a Pavalanche-Ilie (2014) te Zhang, Qui i Teng (2017) su čak pronašli kako zaposlenici nižeg obrazovanja čine značajno više OOP-a od onih višeg obrazovanja.

Kod povezanosti radnog staža i OOP-a, Singh i Singh (2010) pokazali su kako izvršni direktori s duljim radnim stažem pokazuju značajno više OOP-a od izvršnih direktora s kraćim radnim stažem. Zhang, Qui i Teng (2017) također su pronašli da s porastom duljine radnog staža raste i OOP ( $r = .10$ ), što se također pokazalo i u istraživanju Jafari i Bidarian (2012) gdje je snaga povezanosti iznosila .23. Suprotno tome, Dirican i Erdil (2016) pronašli su kako ne postoji značajna razlika u OOP-u ovisno o duljini radnog staža.

Odnos između hijerarhijskog položaja i OOP promatrali su Snape i Redman (2010) te su pronašli pozitivnu povezanost hijerarhijskog položaja i OOP-a, a snaga povezanosti položaja s OOP-O je iznosila .24, a s OOP-I .11. Sukladno tome, čini se da zaposlenici na višim položajima češće čine odgovorna ponašanja od zaposlenika na nižim pozicijama (Dirican i Erdil, 2016). No, istraživanje na vojnom osoblju pokazalo je kako sudionici na višim položajima čine manje OOP-a od onih na nižim (Pavalache-Ilie, 2014).

Rezultati navedenih istraživanja o razlikama u OOP s obzirom na rod, dob i stupanj obrazovanja često pokazuju suprotne nalaze i/ili vrlo niske povezanosti, zato je važno provjeriti postoje li razlike u navedenim demografskim varijablama i, ako postoje kojega su smjera. Što se tiče duljine radnog staža i hijerarhijskog položaja, ne postoji veliki broj istraživanja koja su provjerila njihov odnos s OOP te je važno provjeriti

postojeće nalaze i tako dodatno rasvijetliti njihov stvarni odnos. Isto tako, naše istraživanje provedeno je na uzorku zaposlenika iz Hrvatske, o čijem OOP postoji vrlo malo istraživanja, te se tako želi omogućiti uvid u promatrane odnose u domaćim nacionalnim okvirima.

### *Organizacijska pravednost*

Posljednjih četrdesetak godina istraživači proučavaju reakcije pojedinaca na donesene odluke, procedure i one koji donose odluke te ih kasnije komuniciraju podređenima, u okviru objašnjavanja koncepta pravednosti (Colquitt, 2012). Greenberg (1987) je prvi skovao termin organizacijska pravednost, unutar kojeg su obuhvaćene sve do tada promatrane dimenzije (distributivna, proceduralna i interakcijska). Pojedinici u organizacijama donose mnogobrojne odluke koje imaju različite ekonomske i socioekonomske posljedice, a važnost tih posljedica dovodi do procjene različitih pojedinaca jesu li te odluke pravedne (Colquitt, 2001). Moorman (1991) navodi da uvjerenja pojedinaca da se prema njima u organizacijama postupa pravedno dovode do pozitivnijih stavova prema poslu, mjerama radnog učinka i nadređenima.

Mnoga istraživanja su potvrdila kako percepcija pravednosti samostalno objašnjava značajni dio varijance u važnim stavovima o poslu i nekim drugim konceptima, poput organizacijske odanosti, povjerenja u vodstvo, odgovorna organizacijska ponašanja, nepoželjna organizacijska ponašanja, ali i radni učinak (Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt i sur., 2001).

### *Distributivna pravednost*

U začetku proučavanja organizacijske pravednosti istraživači su proučavali pravednost odluka na temelju ishoda što je kasnije nazvano distributivna pravednost (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976; prema Colquitt, 2001). Od prethodno navedenih, najvažnija se smatra teorija pravednosti (Adams, 1965; prema Greenberg, 2011) koja opisuje mehanizme kojima ljudi, koristeći različite informacije, donose procjene o distributivnoj pravednosti. Prva istraživanja pokazala su kako pojedinci procjenjuju pravednost raspodjele ishoda uspoređivanjem vlastitog ulaganja (*engl.* input) i vlastitog ishoda (*engl.* output) te ulaganja i ishoda drugih pojedinaca, a ako je postojalo podudaranje tih odnosa, pojedinci će procijeniti kako je zadovoljena norma raspodjele prema doprinosu (Homans, 1961; Adams, 1965; prema Colquitt, 2012). Norma

raspodjele prema doprinosu podrazumijeva kako ulozi pojedinaca u organizaciju mogu biti radni učinak, stupanj obrazovanja ili iskustvo (Cropanzano, Prehar i Chen, 2002). Norma raspodjele prema doprinosu primjereniji način raspodjele ishoda (Colquitt, 2012), no model pravednosti Leventhala (1980; prema Colquitt i Jackson, 2006) sugerira kako i druge norme mogu biti primjerene ovisno o situaciji poput norme raspodjele prema jednakosti i norme raspodjele prema potrebi. Cropanzano, Prehar i Chen (2002) navode kako se usporedbom distributivne pravednosti i ostalih dimenzija pravednosti, pokazalo da je ona snažnije povezana s reakcijama na specifične ishode (na primjer, zadovoljstvo plaćom), ali i slabije povezana s reakcijama na organizaciju ili pojedinog nadređenog (na primjer, organizacijska odanost).

### *Proceduralna pravednost*

Prva istraživanja proceduralne pravednosti proizlaze iz istraživanja socijalne psihologije i pravnog sustava. Nalazi tih istraživanja pokazali su da sudionici procjenjuju procedure pravednima ako su zadovoljena dva kriterija: mogućnost iznošenja mišljenja i utjecaj na ishode odluka (Thibaut i Walker, 1975; prema Colquitt, 2012). Leventhal (1980, prema Colquitt 2012) predlaže konceptualizaciju proceduralne pravednosti u situacijama donošenja odluka o raspodjeli ishoda. Percepcija pravednosti procedura raspodjele ishoda ovisi o pridržavanju kriterija poput dosljednosti, mogućnosti ispravljanja, nepristranosti, točnosti, reprezentativnosti i etičnosti (Leventahl, 1980; prema Jakopec i Sušan, 2014). Kriterije detaljnije opisuju Colquitt i Jackson (2006) te definiraju dosljednost kao dosljedno primjenjivanje procedura neovisno o vremenu (kada se primjenjuju) i pojedincu (na koga se primjenjuju). Mogućnost ispravljanja opisuju kao postojanje mehanizama za ispravljanje nekvalitetnih odluka. Točnost opisuju tako da se procedure trebaju temeljiti na ispravnim i valjanim informacijama. Nepristranost opisuju kao neovisnost i neutralnost procedura. Kriterijem etičnost se osigurava moralnost i etičnost procedura. Posljednji kriterij reprezentativnosti postoji kako bi se osigurala briga za sve uključene pojedince. Cropanzano, Prehar i Chen (2002) navode kako mnogobrojna istraživanja potvrđuju da proceduralna pravednost snažnije predviđa reakcije prema organizaciji, višem menadžmentu i sustavima ljudskih potencijala od distributivne pravednosti.

Dva su moguća objašnjenja zašto pojedinci priželjkuju proceduralnu pravednost, a to su instrumentalni i relacijski model (Cropanzano, Ambrose, Greenberg, Cropanzano, 2001). Instrumentalni model pretpostavlja kako pojedinci nisu isključivo zainteresirani za kratkoročne ishode, već su zabrinuti kakva im je vjerojatnost postizanja dugoročnih ishoda (ekonomskih ili instrumentalnih), a o vjerojatnosti tih ishoda zaključuju iz kvalitete procedura donošenja odluka (Cropanzano i sur., 2001). Relacijski model pretpostavlja kako pripadnost socijalnoj grupi omogućava ostvarenje socio-emocionalnih povlastica, odnosno mogu pružiti osjećaj samopoštovanja ili dostojanstva (Cropanzano i sur., 2001). Teorija tvrdi kako se procedure koje ne poštuju grupu procjenjuju kao nepravedne, odnosno procedure se procjenjuju pravedne kada su nepristrane, dobronamjerne i osjetljive na status pojedinaca, čime osiguravaju socio-emocionalne povlastice svim pojedincima (Cropanzano i sur., 2001).

#### *Interpersonalna i informacijska pravednost*

Dvofaktorski model pravednosti (distributivne i proceduralne) učestalo se koristio sve do istraživanja koje je ustanovilo „posebnost“ interakcijske pravednosti (Colquitt, 2001). Bies i Moag (1986, prema Colquitt, 2012) proučavali su pravednost u regrutaciji te su pronašli da donošenje konačne odluke ima tri važna dijela: odluka (ishod), procedura (kojom se donosi odluka) te interpersonalna interakcija (za vrijeme provođenja procedura). Nadalje, Bies i Moag (1986; prema Colquitt, 2001) opisali su te interpersonalne interakcije pod pojmom interakcijska pravednost, prilikom čega su postavili četiri kriterija za njeno zadovoljenje: opravdanje (objašnjavanje razloga za odluku), iskrenost (iskrenost prema drugima), poštovanje (tretiranje drugih s poštovanjem), pristojnost (izbjegavanje neprimjerenih izraza ili predrasuda). Odnosno, interakcijska pravednost je zadovoljena kada relevantni nadređeni objašnjava primijenjene procedure na pristojan i primjeren način, detaljno objašnjava razloge pojedine odluke i prilikom toga koristi točne i istinite informacije (Colquitt, 2001).

Kasnije provjere interakcijske pravednosti pronašle su kako ipak postoje dvije nezavisne dimenzije interakcijske pravednosti (objašnjenje i osjetljivost), na temelju čega Colquitt (2001) stvara dvije nove skale: interpersonalna i informacijska pravednost. Skala interpersonalne pravednosti sastavljena je na temelju kriterija poštovanja i pristojnosti (Bies i Moag, 1986; prema Colquitt, 2001), a skala informacijske pravednosti na temelju kriterija iskrenosti i objašnjenja (Bies i Moag, 1986; prema Colquitt, 2001) te na temelju

tri kriterija adekvatnosti objašnjenja - razumnost, pravovremenost i konkretnost (Shapiro i sur.,1994; prema Colquitt, 2001). Dakle, zaposlenici procjenjuju interpersonalnu pravednost na temelju odnosa nadređenih prema zaposlenicima, odnosno koliko ih tretiraju s poštovanjem te jesu li pristojni za vrijeme tih interakcija. Informacijsku pravednost zaposlenici procjenjuju na temelju poruka koje ima nadređeni prenose, koliko su iskreni, koliko truda ulažu u objašnjavanje poruka, i zadnje koliko su informacije važne, pravovremene i sveobuhvatne.

Mnogobrojna istraživanja potvrđuju da interakcijska pravednost snažno predviđa reakcije prema nadređenima i neposrednoj interpersonalnoj radnoj okolini (Malatesta i Bryne, 1997; Masterson i sur. 2000; prema Cropanzano, Prehar i Chen, 2002).

#### *Sociodemografske razlike i organizacijska pravednost*

Postoje istraživanja koja su potvrdila slabu povezanost dobi i pravednosti u smjeru da mlađi zaposlenici češće doživljavaju nepravdu. Cohen-Charash i Spector (2001) u metaanalizi su pronašli izrazito niske korelacije trofaktorskog modela (distributivne, proceduralne i interakcijske) pravednosti i dobi. Povezanost dobi s distributivnom pravednosti iznosila je .05, s proceduralnom .04 te s interakcijskom .02. Ng i Feldman (2010) pokazali su kako korigirani koeficijent korelacije (ponderirani s obzirom na veličinu uzorka) iznosi .10 (s distributivnom pravednosti) i .04 (s proceduralnom). Jafari i Bidarian (2012) pronašli su slabu povezanost opće pravednosti i dobi, kao i Cropanzano, Prehar i Chen (2002) koji su jedino pronašli pozitivnu povezanost dobi i interakcijske pravednosti. S druge strane, neka istraživanja nisu pronašla značajne povezanosti dobi i pravednosti, poput, Lee, Pillutla i Law (2000) i Zhang, Qui i Teng (2017).

Istraživanja pokazuju kako ne postoji povezanost roda i dimenzija organizacijske pravednosti (Cropanzano, Prehar i Chen, 2002; Jafari i Bidarian, 2012; Zhang, Qui i Teng, 2017). Metaanaliza Cohen-Charash i Spector (2001) pokazala je kako snaga povezanosti roda s distributivnom iznosi -.01, s proceduralnom -.04 te s interakcijskom .01. S druge strane, Erdogan, Kraimer i Liden (2001) pronašli su slabu povezanost proceduralne pravednosti i roda u smjeru da muškarci imaju više percepcije pravednosti od žena.

Povezanosti stupnja obrazovanja i percepcija pravednosti nisu se pokazale značajnima (Jafari i Bidarian, 2012; Zhang, Qui i Teng, 2017). Cohen-Charash i Spector

(2001) utvrdili su niske negativne povezanosti stupnja obrazovanja s distributivnom (-.08) i proceduralnom pravednosti (-.07).

Walumbwa, Cropanzano i Hartnell (2009) i Zhang, Qui i Teng (2017) nisu pronašli značajnu povezanost duljine radnog staža i sve tri dimenzije organizacijske pravednosti. Također, Erdogan, Kraimer i Liden (2001) nisu pronašli značajnu povezanost duljine radnog staža i proceduralne pravednosti. Jafari i Bidarian (2012) pronašli su povezanost radnog staža i opće pravednosti, odnosno što zaposlenici duže rade, to imaju veće percepcije pravednosti. Cohen-Charash i Spector (2001) u metaanalizi pokazali su kako snaga povezanosti duljine radnog staža s distributivnom pravednosti iznosi .02, s proceduralnom .03 te s interakcijskom .04.

Erdogan, Kraimer i Liden (2001) pronašli su pozitivnu povezanost hijerarhijskog položaja i dvofaktorske proceduralne pravednosti. Snaga povezanosti proceduralne pravednosti (usmjerene na procedure i procjena učinka) i hijerarhijskog položaja iznosila je .36, dok se povezanost pravednosti (objektivnosti procjenjivača) i položaja u organizaciji pokazala neznačajnom. U istraživanju Dolan, Tzafrir i Brauch (2005) također su pronašli povezanost proceduralne pravednosti i hijerarhijskog položaja te je iznosila .23.

Istraživanja razlika u organizacijskoj pravednosti s obzirom na sociodemografske čimbenike uglavnom se baziraju na strukturi pravednosti koja koristi interakcijsku pravednost, a ne informacijsku i interpersonalnu. Iz tog razloga, važno je provjeriti postoje li i razlike u interpersonalnoj i informacijskoj pravednosti na pojedinim demografskim varijablama. Osim toga, metaanalize su rijetke i zastarjele, a nalazi postojećih istraživanja često se temelje na nereprezentativnim uzorcima, pojedinim dimenzijama pravednosti ili ukupnoj pravednosti, što sugerira kako su potrebne daljnje provjere tih odnosa.

#### *Povezanost odgovornog organizacijskog ponašanja i organizacijske pravednosti*

Prva istraživanja organizacijske pravednosti pokušala su opisati kako ona utječe na radnu produktivnost, no postoje mnogi situacijski faktori koji utječu na produktivnost, stoga je teško izolirati učinak stavova i percepcija zaposlenika (Organ, 1977; prema Moorman, 1991). Uzevši u obzir te otegotne okolnosti, daljnja razmišljanja idu u smjeru



da je povezanost percepcija pravednosti i ponašanja zaposlenika jasnija kod ponašanja izvan radne uloge zaposlenika, poput odgovornog organizacijskog ponašanja (Moorman, 1991).

Prva spona između odgovornih organizacijskih ponašanja i organizacijske pravednosti proizlazi iz teorije pravednosti Adamsa (1965; prema Moorman 1991), prema kojoj razlog suzdržavanja od OOP-a može proizlaziti iz percepcija nepravednosti. Opisuje se kako postoje mnogi razlozi zašto pojedinci neće nužno smanjiti svoj učinak u zadacima koji su propisani radnom ulogom, jer takav pristup može dovesti do sankcija ili izostanka nagrada. Smatra kako je racionalnije da pojedinac, u slučaju percipirane nepravednosti, smanjuje diskrecijska (odgovorna) ponašanja, a u slučaju percipirane pravednosti ishoda, povećava ta ponašanja kako bi postigao stanje ravnoteže.

Smatra se kako taj odnos pravednosti i OOP-a nije u potpunosti jednostavan, već da percipirana nepravednost može dovesti do redefiniranja socijalne veze pojedinac-organizacija. Takva promjena može se objasniti teorijom socijalne razmjene Blau-a (1964; prema Moorman, 1991) koja počiva na nejasnim obvezama utemeljenim na povjerenju u reciprocitet (socijalna razmjena), dok u ekonomskim razmjenama postoje ugovorene obaveze i konkretni uvjeti razmjene. Odnosno, percepcija pravednosti može utjecati na OOP tako što potiče zaposlenika da definira svoj odnos s organizacijom kao klasičnu socijalnu razmjenu. Kako ta razmjena počiva na nejasnim obvezama (u odnosu na ekonomsku razmjenu i jasne ugovorne obaveze), zaposlenik koji percipira pravednost organizaciji može uzvratiti na razne načine (npr, spektar odgovorna ponašanja) i to bez osjećaja da je iskorištavan jer ne postoje obaveza (Moorman, 1991). Autor također tvrdi kako u socijalnoj razmjeni zaposlenici koji percipiraju organizacijsku pravednost uzvraćaju OOP-om, zbog potrebe zadovoljavanja norme pravednosti.

U začetima istraživanja OOP-a, pretpostavljalo se kako veće zadovoljstvo poslom dovodi do češćih odgovornih ponašanja. Moorman (1991) je u istraživanju odbacio tu tezu, tako što je pokazao da kontroliranje utjecaja pravednosti dovodi do neznčajne povezanost zadovoljstva poslom i OOP-a. Odnosno pokazao da postoji snažnija povezanost pravednosti i OOP-a, te smatra da je to dokaz teorije pravednosti u kojoj zaposlenici koji percipiraju nepravednost smanjuju frekvenciju ili količinu OOP-a, dok zaposlenici koji percipiraju pravedan tretman doprinose organizacijama svojim OOP.

Postoje mnoga druga istraživanja koja su provjeravala i potvrdila povezanost stupnja pravednosti i OOP-a (Dittrich i Carroll, 1979; Scholl i sur., 1987; Konovsky i Folger, 1991; Farh i sur., 1990; prema Moorman, 1991) i time potvrdila konceptualne pretpostavke Organa (1988; prema Moorman, 1991). U metaanalizi Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapata, Colon i Wesson (2013) provjeravao se odnos percepcije pravednosti i samoprocjena OOP-a te se navodi kako snage povezanosti dimenzija pravednosti s ukupnim OOP iznose .21 (distributivna), .30 (proceduralna), .43 (interpersonalna), .42 (informacijska). Nadalje, provjeren je i odnos dimenzija pravednosti s OOP-I i OOP-O. Povezanost interpersonalne pravednosti s OOP-I i OOP-O iznosila je .31, odnosno .37. S druge strane, snaga povezanosti proceduralne pravednosti i OOP-O iznosila je .32. Povezanost proceduralne pravednosti i OOP-a, pokazale su se pozitivne (Colquitt i sur. 2001; Colquitt i sur. 2013) te su te povezanosti snažnije s OOP-O, nego s OOP-I, što potvrđuju i brojna druga istraživanja (na primjer, Masterson i sur. 2000; Cohen-Charash i Spector, 2001; Lee i Allen, 2002; Zhang, Lee i Zou, 2010; Zhang, Qui i Teng, 2017).

U ovom istraživanju korišten je dvodimenzionalni model OOP-a autora Lee i Allen (2002). U konstrukciji skale, koristili su čestice iz prethodnih mjera OOP-a, s naglaskom na tome da su izbjegavali čestice koje imaju preklapanje s nepoželjnom organizacijskim ponašanjem. Takvim pristupom, razvili su skalu koja je uspješno razlikovala OOP-I i OOP-O. U prethodno navedenim metaanalizama i istraživanjima, korištene su različite mjere OOP-a, a s obzirom da Lee i Allen (2002) tvrde da je važno koristiti skale OOP-a koje ne sadrže čestica ponašanja koje se mogu smatrati nepoželjnim organizacijskim ponašanjem, vrijedno bi bilo provjeriti kakav je odnos pravednosti i ovog modela OOP s obzirom na rezultate metaanaliza. Osim toga, u nekim hrvatskim istraživanjima, poput, Penezić, Slišković i Rak (2013), provjeravan je konstrukt OOP-a na hrvatskom uzorku te u sklopu kojeg je istraživao odnos pravednosti i OOP-a. U tom istraživanju autori koriste Organovu taksonomiju OOP-a (s pet dimenzija), a model pravednosti koji je istovjetan kao i u ovom istraživanju. Upravo radi toga zanimljivo bi bilo provjeriti kakva je priroda tog odnosa u drugom uzorku iz Hrvatske kada se koristi dvodimenzionalni model OOP-a u odnosu na prethodno korišteni.

## **CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE**

### *Cilj*

Cilj istraživanja je doprinijeti istraživanjima odgovornog organizacijskog ponašanja i organizacijske pravednosti.

### *Problem*

1. Razlikuje li se učestalost odgovornog organizacijskog ponašanja ovisno o dobi, rodu, razini obrazovanja, radnom stažu i hijerarhijskom položaju zaposlenika.

### *Hipoteze - Odgovorno organizacijsko ponašanje*

- H1.1. Sudionici više životne dobi, žene i sudionici s višom razinom obrazovanja pokazivat će statistički značajno više odgovornog organizacijskog ponašanja u odnosu na sudionike koji su mlađi, muškarci i niže razine obrazovanja.
  - H1.2. Sudionici dužeg radnog staža i oni na višim hijerarhijskim položajima pokazivat će statistički značajno više odgovornog organizacijskog ponašanja u odnosu na sudionike kraćeg staža i na nižim hijerarhijskim položajima.
2. Razlikuje li se percepcija organizacijske pravednosti ovisno o dobi, rodu, razini obrazovanja, radnom stažu i hijerarhijskom položaju zaposlenika.

### *Hipoteze - Organizacijska pravednost*

- H1.3. Sudionici na hijerarhijski višim položajima imat će pozitivnije percepcije organizacijske pravednosti u odnosu na sudionike na hijerarhijski nižim pozicijama. S obzirom na suprotstavljene rezultate ne možemo pretpostaviti smjer razlika u percepciji pravednosti ovisno o dobi, rodu, razini obrazovanja i radnom stažu.
3. Ispitati stupanj povezanosti i doprinos pojedinih dimenzija organizacijske pravednosti (distributivna, proceduralna, interpersonalna i informacijska) u objašnjenju dviju dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja (ponašanja usmjerena na pojedince – OOP-I; ponašanja usmjerena na organizaciju – OOP-O).

### *Hipoteze*

- H2.1. Sve dimenzije organizacijske pravednosti bit će statistički značajno pozitivno povezane s dimenzijama odgovornog organizacijskog ponašanja (OOP-I i OOP-O).

- H2.2. Percipirana proceduralna pravednost bolji je prediktor OOP-O od dimenzija distributivne, interpersonalne i informacijske pravednosti.
- H2.3. Percipirana interpersonalna pravednost bolji je prediktor OOP-I od dimenzija distributivne, proceduralne i informacijske pravednosti.

## **METODA**

### *Sudionici*

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 358 sudionika, koji su zaposleni u različitim hrvatskim organizacijama a polovicu uzorka čine muškarci (50%). Prosječna dob sudionika je 38 godina ( $SD = 12.08$ ), a raspon dobi iznosi 20 do 67 godina. Najviše je sudionika 41-50 godina (22.9%), zatim 26-30 (22.1%), 51 i više (19.8%), 20-25 (17.3%) te 31-40 (16.8%). Analiza stručne spreme sudionika ukazuju kako je najviše sudionika srednje stručne spreme (44.1%), zatim visoke stručne spreme (38.7%), potom više stručne spreme (11,7%), a najmanje onih s najvišim stupnjem obrazovanja, poput doktorata (5.5%). Prosječni radni staž u trenutnoj organizaciji iznosi 10 godina ( $SD=10.1$ ). Prema hijerarhijskom položaju, polovicu uzorka (50.1%) čine radnici bez podređenih, zatim stručnjaci/specijalisti (34.8%), a najmanje čine rukovoditelji (15.1%).

### *Postupak*

Prikupljanje podataka provedeno je u sklopu projekta Implicitna ličnost i radno ponašanje kojeg je financirala Hrvatska zaklada za znanost. Podaci su prikupljeni uz pomoć studenata psihologije Filozofskog fakulteta u Zagrebu. Studenti su prikupljali podatke od sudionika izvan njihova radnog mjesta, odnosno u njihovom domu ili na drugom prikladnom mjestu, a jedini uvjet bio je da sudionici rade u trenutnoj organizaciji barem godinu dana. Sudionici su ispunili upitnike samoprocjena, na koje su upisivali šifre (poznate samo njima), čime se omogućilo pripajanje njihovih rezultata na različitim mjerama, a pritom osigurala njihova anonimnost. Po završetku ispunjavanja, svaki sudionik je priložio ispunjene upitnike u predviđenu kuvertu, zalijepio kuvertu te je predao studentima.

### *Instrumenti*

U istraživanju su korišteni upitnici distributivne, proceduralne, interpersonalne i informacijske pravednosti te upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja. Također,

sudionici su na kraju ispitivanja odgovorili na pitanja vezana za demografske i radne karakteristike – rod, dob, stupanj obrazovanja, duljinu radnog staža i hijerarhijski položaj u organizaciji.

#### *Distributivna pravednost*

Za mjerenje percepcije distributivne pravednosti korištena je *Skala distributivne pravednosti* (Colquitt, 2001). Sudionici procjenjuju stupanj u kojemu je zadovoljena norma raspodjele prema doprinosu (Leventhal, 1976; prema Colquitt, 2001). Čine ju 4 čestice, na kojima sudionici procjenjuju u kojoj mjeri primaju ishode s obzirom na svoj doprinos organizaciji, od 1 („Uopće ne“) do 5 („U potpunosti“). Primjer čestice iz ove skale glasi „U kojoj mjeri vaša plaća i nagrade odražavaju trud koji ste uložili u posao?“. Ukupan rezultat se računa kao zbroj svih čestica skale, a viši rezultat ukazuje na veću percepciju distributivne pravednosti. U ovom istraživanju pouzdanost unutarnje konzistencije, izražena Cronbach alfa koeficijentom, iznosila je  $\alpha=.92$ .

#### *Proceduralna pravednost*

Za mjerenje percepcije proceduralne pravednosti korištena je *Skala proceduralne pravednosti* (Colquitt, 2001). Sudionici procjenjuju u kojoj mjeri su zadovoljeni kriteriji pravednosti procedura: mogućnost utjecanja na proces i mogućnost utjecanja na odluku (Thibaut i Walker (1975, prema Colquitt)), te kriteriji konzistentnosti, nepristranosti, točnost informacija, mogućnost ispravljanja i etičnost (Leventhal, 1980; prema Colquitt, 2001). Čine ju 7 čestica, na kojima se procjenjuje, stupanj u kojem su ti kriteriji zadovoljeni, od 1 („Uopće ne“) do 5 („U potpunosti“). Primjer čestice iz ove skale glasi – „U kojoj mjeri ste bili u mogućnosti izraziti vlastite stavove i osjećaje tijekom tih postupaka“. Ukupan rezultat se računa kao zbroj svih čestica skale, a viši rezultat ukazuje na veću percepciju proceduralne pravednosti. U ovom istraživanju pouzdanost unutarnje konzistencije, izražena Cronbach alfa koeficijentom, iznosila je  $\alpha=.86$ .

#### *Interpersonalna pravednost*

Za mjerenje percepcije interpersonalne pravednosti korištena je *Skala interpersonalne pravednosti* (Colquitt, 2001). Sudionici procjenjuju stupanj u kojoj mjeri su zadovoljeni kriteriji poštovanje i uljudnost (Bies i Moag, 1986; prema Colquitt, 2001). Čine ju 4 čestice u kojima sudionici procjenjuju u kojoj mjeri su ti kriteriji zadovoljeni, od 1 („Uopće ne“) do 5 („U potpunosti“). Primjer čestice iz ove skale glasi – „U kojoj mjeri

se Vama nadređena osoba ponašala uljudno prema Vama?“ Ukupan rezultat se računa kao zbroj svih čestica skale, a viši rezultat ukazuje na veću percepciju interpersonalne pravednosti. U ovom istraživanju pouzdanost unutarnje konzistencije, izražena Cronbach alfa koeficijentom, iznosila je  $\alpha=.92$ .

#### *Informacijska pravednost*

Za mjerenje percepcije informacijske pravednosti korištena je *Skala informacijske pravednosti* (Colquitt, 2001). Sudionici procjenjuju stupanj u kojoj mjeri su zadovoljeni kriteriji: istinitost i objašnjenje (Bies i Moag (1986; prema Colquitt, 2001) te opravdanost, vremenska primjerenost i konkretnost (Shapiro i sur, 1994; prema Colquitt, 2001). Čini ju 5 čestica, u kojima sudionici procjenjuju u kojoj mjeri su ti kriteriji zadovoljeni, od 1 („Uopće ne“) do 5 („U potpunosti“). Primjer čestice iz ove skale glasi – „U kojoj mjeri Vam je Vama nadređena osoba temeljito objasnila postupke?“. Ukupan rezultat je zbroj svih čestica skale, a viši rezultat ukazuje na veću percepciju informacijske pravednosti. U ovom istraživanju pouzdanost unutarnje konzistencije iznosila je  $\alpha=.90$ .

#### *Odgovorno organizacijsko ponašanje*

Za mjerenje odgovornog organizacijskog ponašanja korišten je *Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja* (Lee i Allen, 2002). Skala se sastoji od 16 čestica (8 čestica za OOP-I; 8 čestica za OOP-O), a sudionici procjenjuju čestinu pojedinih ponašanja u proteklih godini dana na sadašnjem poslu na skali sa 7 stupnjeva (1 – „Nikad“; 2 – „Jednom“; 3 – „Dvaput“; 4 – „Nekoliko puta“; 5 – „Jednom mjesečno“; 6 – „Jednom tjedno“; 7 – „Jednom dnevno“). Primjer čestice za subskalu OOP-I glasi – „pomogao drugima koji su bili odsutni“. Primjer čestice za subskalu OOP-O glasi – „obavljao zadatke koji nisu obavezni, ali doprinose imidžu organizacije“. Ukupni rezultat u svakoj subskali računa se kao zbroj svih odgovora na skali, a viši rezultat ukazuje na veću čestinu odgovornog organizacijskog ponašanja. U ovom istraživanju pouzdanost unutarnje konzistencije, izražena Cronbach alfa koeficijentima, iznosila je  $\alpha=.89$ , i za jednu i za drugu skalu (OOP-I i OOP-O).

## REZULTATI

### *Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka*

Obrada podataka započela je testiranjem preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka te je korišten Kolgomorov-Smirnov test za provjeru normalnosti distribucija rezultata. Rezultati pokazuju kako postoje značajna odstupanja distribucija rezultata na svim skalama pravednosti (distributivna, proceduralna, interakcijska i informacijska) i odgovornog organizacijskog ponašanja (usmjerenog na pojedince i usmjerenog na organizaciju).

Pregledom histograma distribucija, utvrđeno je kako neke distribucije imaju blaga odstupanja od normalne distribucije; ta odstupanja su minimalna te je ispunjen uvjet za parametrijske postupke, a koji navodi kako distribucije ne smiju biti bimodalne ili u obliku U-krivulje (Petz, 2004). Kao dodatni kriteriji za procjenu odstupanja rezultata od normalne distribucije, utvrđeno je kako su koeficijenti asimetričnosti u rasponu – 0.987 i 0.06, a koeficijenti spljoštenosti u rasponu – 0.874 i 0.405. S obzirom da Kline (2005) navodi kako su ekstremna odstupanja od normalne distribucije ona u kojima je koeficijent asimetričnosti veći od 3, a koeficijent spljoštenosti veći od 10, distribucije u ovom istraživanju ne odstupaju odviše od normalne distribucije. Uzevši u obzir sve prethodno navedene informacije u obradi su korišteni parametrijski postupci kako bi se provjerile postavljene hipoteze i tako pružili odgovori na postavljene probleme.

### *Deskriptivna statistika*

U tablici 1. nalaze se vrijednosti deskriptivne statistike za proučavane varijable. Iz podataka može se vidjeti da je doživljaj pravednosti najveći za interpersonalnu pravednost, a najmanji za proceduralnu pravednost. U smislu odgovornog organizacijskog ponašanja, zaposlenici češće čine odgovorno ponašanje usmjereno na pojedince u odnosu na odgovorno ponašanje usmjereno na organizaciju.

*Tablica 1*

Prosječne vrijednosti, standardne devijacije, raspon rezultata proučavanih varijabli ( $N=358$ )

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>RR</i>	<i>KS</i>
Distributivna p.	358	3.05	1.14	1 - 5	1.78**
Proceduralna p.	357	2.92	0.99	1 - 5	1.06*
Interpersonalna p.	356	4.10	0.92	1 - 5	3.01**

Informacijska p.	356	3.54	1.00	1 - 5	1.67**
OOP-I	353	4.75	1.03	1 - 7	2.17**
OOP-O	353	4.50	1.25	1 - 7	1.25*

Napomena: OOP-I=odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno prema pojedincima, OOP-O=odgovorno organizacijsko ponašanja usmjereno prema organizaciji,  $N$ =broj sudionika,  $M$ =aritmetička sredina,  $SD$ =standardna devijacija,  $RR$ =raspon rezultata,  $KS$ =vrijednost Kolgomorov-Smirnov testa, \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$

### *Analiza razlika u odgovornom organizacijskom ponašanju i organizacijskoj pravednosti s obzirom na demografske čimbenike*

U sklopu prvog i drugog problema, provjerili smo postoje li razlike u odgovornom organizacijskom ponašanju i percepciji organizacijske pravednosti s obzirom na dob, rod, stupanj obrazovanja, radni staž i hijerarhijski položaj zaposlenika. Provedeno je niz analiza koje uključuju t-test za nezavisne uzorke, jednosmjerne analize varijance i Bonfferoni post hoc test.

Kod odgovornog organizacijskog ponašanja, kao što se vidi u prilogu 2, jedina razlika pronađena je u čestini OOP-O s obzirom na hijerarhijski položaj sudionika ( $F(2,343)=12.7, p<.01$ ) uz mali učinak (kvadrirano eta=0.07). Sudionici na rukovodećoj poziciji i stručnjaci/specijalisti češće se upuštaju u odgovorna organizacijska ponašanja usmjerena na organizaciju u odnosu na radnike bez podređenih. Na temelju rezultata (v. prilog 2 i 3) može se zaključiti kako Hipoteza 1.1. nije potvrđena jer nisu pronađene očekivane razlike u OOP s obzirom na dob, rod i stupanj obrazovanja sudionika. S druge strane Hipoteza 1.2. djelomično je potvrđena, jer je pronađena statistički značajna razlika u OOP-O s obzirom na hijerarhijski položaj zaposlenika. Međutim, suprotno očekivanjima, pokazalo se kako ne postoji značajna razlika u OOP s obzirom na duljinu radnog staža zaposlenika. Provjerom razlika u percepciji pravednosti, rezultati jednosmjerne analize varijance pokazuju kako statistički značajna razlika u percepciji distributivne pravednosti postoji jedino s obzirom na hijerarhijski položaj sudionika ( $F(2,349)=6.85, p<.01$ ). Veličina učinka, kvadrirano eta, iznosi 0.04 i ona predstavlja mali učinak (vidi prilog 1). Post hoc testiranjem, utvrđeno je kako sudionici najvišeg hijerarhijskog položaja (rukovodeća pozicija) imaju značajno višu percepciju distributivne pravednosti od sudionika najniže razine (radnik bez podređenih).



Kod proceduralne pravednosti, pronađene su statistički značajne razlike s obzirom na dob sudionika ( $F(4,348)=7.93, p<.01$ ) uz mali učinak (kvadrirano  $\eta^2=0.08$ ), duljinu radnog staža ( $F(3,343)=5.71, p<.01$ ) uz mali učinak (kvadrirano  $\eta^2=0.028$ ) i hijerarhijski položaj ( $F(2,345)=8.47, p<.01$ ) uz mali učinak od (kvadrirano  $\eta^2=0.05$ ). Post hoc testiranjem utvrđeno je kako sudionici u dobi od 20-25 godina doživljavaju veću proceduralnu pravednost od sudionika koji imaju 31 godinu i više. Uz to, sudionici koji imaju 26-30 godina imaju više percepcije proceduralne pravednosti od sudionika koji imaju 41 godinu i više. Sudionici koji rade u trenutnoj organizaciji do dvije godine percipiraju proceduralnu pravednost većom od sudionika koji rade 11 godina i više. Sudionici na poziciji stručnjaka/specijalista i na rukovodećoj poziciji imaju značajno više percepcije proceduralne pravednosti od sudionika na poziciji radnika bez podređenih.

Kod interpersonalne pravednosti, pronađene su statistički značajne razlike s obzirom na duljinu radnog staža ( $F(3,345)=2.95, p<.05$ ) uz mali učinak (kvadrirano  $\eta^2=0.03$ ) i hijerarhijski položaj ( $F(2,347)=8.13, p<.01$ ) uz mali učinak (kvadrirano  $\eta^2=0.05$ ). Post hoc testiranjem utvrđeno je kako zaposlenici koji rade manje od 2 godine imaju značajno više percepcije interpersonalne pravednosti od zaposlenika koji rade 11-20 godina. Sudionici na rukovodećoj poziciji i stručnjaci/specijalisti imaju značajno više percepcije interpersonalne pravednosti od sudionika radnika bez podređenih.

Kod informacijske pravednosti, pronađena je statistički značajna razlika s obzirom na duljinu radnog staža ( $F(3,345)=3.42, p<.05$ ) uz mali učinak (kvadrirano  $\eta^2=0.03$ ). Sudionici koji rade 3-10 godina imaju značajno više percepcije informacijske pravednosti od sudionika koji radne 11-20 godina.

Rodne razlike u organizacijskoj pravednosti testirane su nizom t-testova. Nije pronađena niti jedna statistički značajna razlika između muškaraca i žena u dimenzijama pravednosti i odgovornom ponašanju (prilog 3.).

Na temelju rezultata (v. prilog 1. i prilog 3.) možemo zaključiti kako je dio Hipoteze 1.3., o očekivanja o razlikama ovisno hijerarhijskom položaju, u potpunosti potvrđen. Pronađene su statistički značajne razlike u percepciji pravednosti s obzirom na položaj zaposlenika te zaposlenici na višim hijerarhijskim položajima doživljavaju višu percepciju pravednosti od onih na nižim pozicijama. Nalazi pokazuju kako percepcija pravednosti može ovisiti o dobi i radnom stažu zaposlenika. Zaposlenici koji su mlađi i

koji kraće rade doživljavaju veću pravednost od onih koji su stariji i duže rade u organizaciji. Suprotno tome, nisu pronađene statistički značajne razlike u percepciji pravednosti ovisno o rodu i stupnju obrazovanja.

*Analiza povezanosti i doprinosa dimenzija organizacijske pravednosti u objašnjavanju odgovornog organizacijskog ponašanja*

Treći problem ovog istraživanja usmjeren je na povezanost pravednosti i OOP-a te su provjerene povezanosti svih mjerenih varijabli. Kao što je vidljivo u tablici 3., sve dimenzije pravednosti su značajno pozitivno povezane s OOP-I i OOP-O, izuzev neznačajne povezanosti distributivne pravednosti i OOP-I, čime je djelomično potvrđena *Hipoteza 2.1.*

U okviru trećeg problema, postavljeno je i pitanje doprinosa pojedinih dimenzija pravednosti u objašnjavanju odgovornog organizacijskog ponašanja. Iz tog razloga provedene su dvije regresijske analize, kako bi sve utvrdio doprinos četiriju dimenzija pravednosti u objašnjavanju OOP-I i OOP-O (tablica 4).

*Tablica 3*

Interkorelacije varijabli proučavanih u ovom istraživanju (N=341)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.Distributivna	-	.57**	.44**	.47**	.03	.21**
2.Proceduralna	.57**	-	.42**	.52**	.16**	.33**
3.Interpersonalna	.44**	.42**	-	.70**	.12*	.27*
4.Informacijska	.47**	.52**	.70**	-	.13*	.23**
5.OOP-I	.03	.16**	.12*	.13*	-	.61**
6.OOP-O	.21**	.33**	.27*	.23**	.61**	-

*Legenda:* OOP-I=odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno prema pojedincima, OOP-O=odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno prema organizaciji, \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

Rezultati regresijske analize pokazali su kako četiri dimenzije organizacijske pravednosti objašnjavaju 12.6% odgovornog organizacijskog ponašanja usmjerenog na organizaciju. Proceduralna pravednost je najbolji prediktor ( $\beta = .27$ ,  $p < .01$ ) čime je potvrđena *Hipoteza 2.2.*, a značajni prediktor je i interpersonalna pravednost ( $\beta = .18$ ,  $p < .05$ ). Rezultati regresijske analize pokazali su kako četiri dimenzije organizacijske pravednosti objašnjavaju svega 2.8% odgovornog organizacijskog ponašanja usmjerenog

na pojedince. Proceduralna pravednost se pokazala kao jedini značajni prediktor ( $\beta=.17$ ,  $p<.05$ ) čime nije potvrđena *Hipoteza 2.3*.

*Tablica 4*

Rezultat regresijskih analiza kriterija odgovornog organizacijskog ponašanja (prema pojedincima i organizaciji) i dimenzija organizacijske pravednosti ( $N=341$ )

	OOP-I				OOP-O			
	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>p</i>	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>p</i>
	.199**	2.8%;			.369**	12.6%		
Distributivna			-.11	.10			.01	.87
Proceduralna			<b>.17*</b>	.02			<b>.27**</b>	.00
Interpersonalna			.17	.45			<b>.18*</b>	.02
Informacijska			.06	.42			-.02	.79

*Legenda:* OOP-I = odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno prema pojedincima, OOP-O = odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno prema organizaciji, *R*=koeficijent multiple korelacije, *R*<sup>2</sup>=proporcija objašnjene varijance kriterija pomoću prediktora,  $\beta$ =standardizirani regresijski koeficijent; \*\* $p<0.01$ , \* $p<0.05$

## RASPRAVA

U ovom radu pokušali smo odgovoriti na dva glavna pitanja: postoje li razlike u percepciji organizacijske pravednosti i čestini OOP - ovisno o demografskim čimbenicima sudionika te kakvu ulogu pojedine dimenzije organizacijske pravednosti imaju u objašnjavanju odgovornog organizacijskog ponašanja.

Rezultati ovog istraživanja daju informacije o razlikama u čestini upuštanja u OOP-u s obzirom na ranije navedene demografske čimbenike. U slučaju dobi, nisu pronađene značajne razlike u čestini OOP-a, čime nije potvrđen dio *Hipoteze 1.1.* o odnosu dobi i OOP-a. Prijašnja istraživanja nisu pružala jednoznačne nalaze. Ng i Feldman (2008) u metaanalizi nalaze značajnu, ali nisku pozitivnu povezanost dobi i OOP. Važno je istaknuti i nalaze istraživanja koja pokazuju kako je povezanost dobi i OOP snažnija kada se radi o OOP-O u odnosu na OOP-I (Sackett, Berry i Wiemann, 2006; Dirican i Erdil, 2016). Zaključno, nalaz o nepostojanju značajne razlike je u skladu s nalazima Zhang, Qui i Teng (2017). Prethodna istraživanja pokazuju da se stariji

zaposlenici češće upuštaju u OOP od mlađih zaposlenika i to zbog više mogućih razloga: što su stariji zaposlenici češće na višim pozicijama, imaju duži radni staž i više plaće, ali i zbog viših potreba za afilijacijom te nižih potreba za postignućem. (Dirican i Erdil, 2016). Ovo istraživanje nudi nalaz da su mlađi zaposlenici češće na višim pozicijama te s time vjerojatno imaju i više plaće. Kada se ta pretpostavka uzme u obzir, nalaz o tome da nema značajnih razlika u OOP ovisno o dobi, može sugerirati da razlike koje su nađene u prošlim istraživanjima više ovise o poziciji ili visini plaće, nego što je to motiv za postignućem ili želja za afilijacijom.

Kada pogledamo razlike u čestini OOP-a ovisno o rodu (*Hipoteza 1.1.*), može se primijetiti kako nisu pronađene značajne razlike, čime nisu potvrđena naša očekivanja. Ranija istraživanja povezanosti roda i odgovornih ponašanja, koje su svoje temelje imale u pretpostavkama Kidder i McLean Parks (1993; prema Podsakoff, 2000), također nisu potvrdila razlike u rodu. Autor navodi kako su te pretpostavke o razlikama smatrale da bi empatija i perspektiva kod žene, trebala dovoditi do češćih ponašanja pomaganja, što bi dovelo do više OOP-a usmjerenog na pojedince. S druge strane, pretpostavlja kako bi se muškarci trebali češće upuštati u ponašanja usmjerena na organizaciju, a taj zaključak temelje na pretpostavci da muškarci preferiraju odnos „uslugu za uslugu“. Sackett, Berry i Wiemann (2006) pokazali su da povezanost roda i OOP-a implicira kako se žene češće upuštaju u OOP, a Pavalache-Ilie (2014) pronašla kako žene imaju veću tendenciju upuštanja u OOP. No, Dirican i Erdil (2016) pronalaze kako ne postoje razlike između muškaraca i žena u OOP-u prema pojedincima (OOP-I) i prema organizaciji (OOP-O), što je u skladu s nalazom Uzonwanne (2014) i ovim istraživanjem. Kako je ranije navedeno, za očekivati je da će žene iskazivati više OOP-a od muškaraca, i to s obzirom na prethodne navode da će ta razlika biti istaknutija u OOP-I, no to u ovome istraživanju to nije pronađeno. Kako ni taj nalaz nije pronađen, Chou i Pearson (2011) predlažu objašnjenje na temelju „IT“ industrije koja se percipira primarno „maskulinom“ industrijom, u kojemu smatraju da razlike u određenoj vrsti odgovornog ponašanja mogu ovisiti o „prirodi“ posla koji se obavlja.

Slično prethodnom nalazu, razlike u OOP-u s obzirom na stupanj obrazovanja sudionika (*Hipoteza 1.1.*) nisu se pokazale značajnima, te očekivanja o odnosu obrazovanja i OOP-a također nisu potvrđena. Ovi nalazi su u skladu s nalazima istraživanja (Jafari i Bidarian, 2012; Uzonwanne, 2014) koja također nisu ustanovila

povezanost stupnja obrazovanja i OOP-a. No ovaj nalaz iznenađuje, s obzirom da su mnoga važnija istraživanja i metaanalize pronašla povezanost stupnja obrazovanja i OOP-a u smjeru da je više obrazovanje povezano s češćim OOP. (Sackett, Berry i Wienmann, 2006; Ng i Feldman, 2009). S druge strane, Pavalache-Ilie (2014) pokazala je statistički značajnu razliku u stupnju obrazovanja, no ta razlika je pokazala kako zaposlenici nižeg obrazovanja čine značajno više OOP-a od onih višeg obrazovanja. Nalaz Pavalache-Ilie (2014) sugerira važnu ulogu konteksta u kojemu se posao obavlja i tko su sudionici istraživanja u ispitivanju čestine OOP-a. Kako je ranije u uvodu opisano, prethodno istraživanje je provedeno na vojnom osoblju, te se pokazalo da u tom kontekstu zaposlenici na višim položajima čine manje OOP-a, a sukladno tome opravdana je pretpostavka da su i ti zaposlenici u pravilu više obrazovani od vojnika na nižim položajima. Sve to pokazuje kako uloga obrazovanja u OOP-u nije jednoznačna.

U slučaju duljine radnog staža, nisu pronađene značajne razlike u čestini OOP-a tako da možemo zaključiti kako očekivanje *Hipoteze 1.2.*, o odnosu duljine staža i OOP-a, nije potvrđeno. Ovakav nalaz je u skladu s nalazima koji su dobili Dirican i Erdil (2016), ali nisu u skladu s nalazima istraživanja Singh i Singh (2010) i Jafari i Bidarian (2012). Također, Zhang, Qui i Teng (2017) su pronašli značajnu povezanost duljine radnog staža i OOP-a. Zaposlenici s dužim radnim stažem imaju veći osjećaj pripadnosti organizaciji od zaposlenika s kraćim stažem te da je upravo to razlog zašto se pretpostavlja kako zaposlenici koji duže rade u organizaciji isto tako češće čine odgovorna ponašanja (Hafidz i sur., 2012; prema Dirican i Erdil, 2016).

Kada pogledamo rezultate vezane uz čestinu OOP-a s obzirom na hijerarhijski položaj sudionika (*Hipoteza 1.2.*), može se vidjeti kako postoji značajna razlika jedino u OOP-O, dok se razlika u OOP-I nije pokazala značajnom. Temeljem toga, možemo zaključiti kako naše očekivanje o tom odnosu tek djelomično potvrđeno. Sudionici na rukovodećoj poziciji, ali i na poziciji stručnjaka/specijalista, češće se upuštaju u OOP usmjereno prema organizaciji od sudionika koji su radnici bez podređenih. S obzirom na prethodna istraživanja, ovakav nalaz je očekivan. Na primjer, Dirican i Erdil (2016) su u svom radu pokazali kako postoji statistički značajna razlika samo u OOP-O, gdje su oni na najvišim pozicijama činili značajno više OOP-O od zaposlenika na najnižim pozicijama. Moguće objašnjenje za ovakav nalaz proizlazi i iz zanimljivog nalaza Penezić, Rak i Slišković (2013). Pronašli su kako zaposlenici na višim položajima

procjenjuju da njihovi nadređeni prilikom donošenja odluke o njihovom promaknuću, procjenjuju njihova ponašanja na dimenzijama savjesnosti, građanske odgovornosti (odnosno na dimenziji OOP-O) te se iz tog razloga upuštaju češće u ta ponašanja. Istraživanju na vojnom osoblju pokazalo se kako sudionici na višim položajima čine manje OOP-a od onih na nižim, no ovaj nalaz treba uzeti s rezervom jer se pokazalo kako srednja razina upravljanja (*engl. management*) čini značajno više OOP-a od više razine upravljanja (*engl. Executive*; Pavalache-Ilie, 2014). Takav nalaz može proizlaziti iz pretpostavke, kada se radi o vojnim organizacijama, da srednji menadžment ima više prilike za činjenje OOP-a u odnosu na više izvršne pozicije, dok u klasičnim radnim organizacijama može biti potpuno suprotan trend, kao što su pokazali Dircil i Erdil (2016). U uvodu navedena je teorija koja, kroz koncept socijalne razmijene, pretpostavlja da zaposlenici čineći OOP uzvraćaju nadređenima za određene povlastice. S obzirom na naše rezultate, ali i nalaze prethodnih istraživanja, učestalo je pronađeno kako zaposlenici na višim položajima (nadređeni) čine više OOP-a, što je suprotno teoriji te otvara mogućnost za njeno preispitivanje.

Rezultati provedenog istraživanja ukazuju na to da se percepcije pravednosti mogu razlikovati s obzirom na neka demografska obilježja sudionika. U slučaju dobi sudionika, utvrđena je značajna razlika jedino u percepciji proceduralne pravednosti. U ranijim istraživanjima, poput, Zhang, Qui i Teng (2017) nisu pronađene značajne povezanost dobi sa sve tri dimenzije pravednosti. S druge strane, metaanaliza Cohen-Charash i Spector (2001) pokazuje izrazito niske povezanosti dobi i dimenzija pravednosti. Snaga povezanosti dobi s distributivnom pravednosti iznosila je .05, s proceduralnom .04 te s interakcijskom .02. Pronađena razlika u percepciji proceduralne pravednosti zanimljiva je, upravo zato što mlađi sudionici smatraju da su procedure pravedne i poštene dok većina istraživanja govori o slaboj povezanosti dobi i pravednosti u smjeru da s porastom dobi i raste percepcija pravednosti. Jedan od razloga koji bi mogao objasniti to da stariji zaposlenici doživljavaju proceduralnu nepravdu na radnom mjestu jest nalaz istraživanja u kojemu je pronađeno kako stariji zaposlenici (50 godina i više) procjenjuju da imaju nisku autonomiju i nisku mogućnost donošenja odluka u radnom okruženju (Galić, Parmač Kovačić i Vehovec, 2019).

Kada pogledamo rezultate vezane uz rod sudionika, vidi se kako nije utvrđena niti jedna značajna razlika u percepciji pojedinih dimenzija pravednosti. Dobiveni nalazi

podupiru prijašnje nalaze, da ne postoje povezanosti roda i percepcije pravednosti (Cohen-Charash i Spector, 2001; Cropanzano, Prehar i Chen, 2002; Jafari i Bidarian, 2012; Zhang, Qui i Teng, 2017).

U slučaju stupnja obrazovanja sudionika također nisu pronađene značajne razlike u percepciji pravednosti. Prijašnja istraživanja su u skladu s ovim nalazom, da percepcije pravednosti ne ovise o stupnju obrazovanja (Jafari i Bidarian, 2012; Zhang, Qui i Teng, 2017).

Rezultati o razlikama u percepciji dimenzija organizacijske pravednosti s obzirom na duljinu radnog staža sudionika pokazuju zanimljive nalaze. Pronađeno je kako sudionici koji kraće rade u trenutnoj organizaciji percipiraju proceduralnu, interpersonalnu i informacijsku pravednost većom od zaposlenika koji duže rade u organizaciji. Ranija istraživanja navode različite rezultate. U uvodu su spomenuta neka istraživanja koja pokazuju pozitivne povezanosti, poput Cohen-Charash i Spector (2001) čija metaanaliza pokazuje izrazito niske povezanosti radnog staža i pravednosti. Jafari i Bidarian (2012) pokazali su, suprotno našim nalazima, da što zaposlenici duže rade, to imaju veće percepcije pravednosti. Suprotno našim nalazima, i Walumbwa, Cropanzano i Hartnell (2009) pokazali su kako ne postoji povezanost radnog staža i percepcije pravednosti. Daljnjom analizom, pronađeno je kako s porastom dobi zaposlenika raste i duljina staža što je i za očekivati u tom odnosu. S obzirom da mlađi zaposlenici percipiraju proceduralnu pravednost višom, onda je i logično da razlike u percepciji pravednosti s obzirom na staž ukazuju na to da noviji zaposlenici percipiraju proceduralnu pravednost višom. Osim toga, istraživanje Šverko i Galić (2014) navodi kako stariji zaposlenici (shodno tome, vjerojatno i oni s dužim radnim stažem) u tranzicijskim zemljama doživljavaju manju autonomiju i manju mogućnost donošenja odluka u odnosu na zaposlenike iz zapadnih država EU-a. Odnosno, moguće je da razlike u ovim nalazima i rezultatima pojedinih zapadnih istraživanja proizlaze iz tog razloga u odnosu na ovaj nalaz.

Kada pogledamo rezultate vezane uz hijerarhijski položaj sudionika, može se vidjeti kako postoje značajne razlike u percepciji distributivne, proceduralne i interpersonalne pravednosti ovisno o položaju sudionika. Neznačajna razlika pokazala se jedino u slučaju informacijske pravednosti, no analizom rezultata uočeno je kako postoji

trend sličnog smjera razlika, čime možemo reći da je *Hipoteza 1.3.* djelomično potvrđena. Ovi nalazi su u skladu s nalazima prijašnjih istraživanja koja su pokazala kako s porastom pozicije zaposlenika, rastu i percepcije pravednosti (Erdogan, Kraimer i Liden, 2001; Dolan, Tzafirir i Brauch, 2005). Jedno od objašnjenja nalaza za proceduralnu pravednost proizlazi iz problematike vezane za kognitivnu disonancu. Zaposlenici na višim položajima žele vjerovati da su njihova promaknuća opravdana i rezultat pravednih procedura. Kada bi vjerovali da su procedure za napredovanje nepravedne, svoje napredovanje bi trebali objasniti srećom ili dobrim utiskom na vodstvo organizacije, a ne radnim učinkom (Erdogan, Kraimer i Liden, 2001). Dakle, nalazi ukazuju na to da mlađi sudionici i oni koji kraće rade imaju više percepcije proceduralne pravednosti, no ovdje nalaz pokazuje kako sudionici na višim pozicijama također percipiraju proceduralnu pravednost višom. Ovakav nalaz može ukazati na to da, u ovom uzorku, sudionici na višim pozicijama mogu biti oni mlađi ili oni s kraćim radnim stažem u toj organizaciji.

Treći problem ovog istraživanja usmjeren je na povezanost i doprinos pojedinih dimenzija pravednosti u objašnjavanju odgovornog organizacijskog ponašanja. Sve dimenzije pravednosti značajno su pozitivno povezane s oba oblika OOP, osim povezanosti distributivne pravednosti i OOP-I, čime je *Hipoteza 2.1.* djelomično potvrđena. No, ovakav nalaz ne iznenađuje, s obzirom da ranije navedeno istraživanje Spector, Bauer i Fox (2010) pokazuje kako distributivna pravednost može biti i negativno povezana s ukupnim OOP, dok metaanaliza Colquitt i sur. (2013) pokazuje kako je povezanost snažnija s OOP-O, nego s OOP-I.

Rezultati regresijskih analiza daju odgovor na postavljeno pitanje o doprinosu pojedinih dimenzija pravednosti u objašnjavanju OOP-I i OOP-O. Tako, analiza pokazuje kako ovaj set prediktora objašnjava ukupno 12.6% varijance OOP-O (usmjerenog na organizaciju), prilikom čega se proceduralna pravednost pokazala kao najbolji prediktor, u odnosu na distributivnu, interpersonalnu i informacijski pravednost. Osim proceduralne, interpersonalna pravednost se također pokazala kao dobar prediktor OOP-O. Na temelju ovih rezultata, možemo zaključiti kako je *Hipoteza 2.2.* potvrđena, što je i u skladu s brojnim drugim istraživanjima (npr. Masterson i sur., 2000, Colquitt i sur., 2001)



S druge strane, ovaj set prediktora objasnio je ukupno 2.8% varijance OOP-I, prilikom čega se ponovno proceduralna pravednost pokazala kao najbolji prediktor OOP-I, što nije u skladu s očekivanjima. Brojna istraživanja (na primjer, Colquitt i sur. 2013) nalaze da interpersonalna i informacijska pravednost, predstavljaju najsnažnije prediktore OOP-I. Zanimljiv nalaz nude i Zhang, Lee i Zou (2010) koji navode kako je povezanost proceduralne pravednosti i OOP-I neznačajna, što opravdavaju time da OOP-I doprinosi boljitku pojedinaca. Odnosno, spremnost na upuštanje u OOP-I bi tako trebalo biti pod većim utjecajem stavova i afektivnog doživljaja, poput zadovoljstva poslom ili interpersonalnog povjerenja i sličnog. Uspoređujući rezultate s prijašnjim istraživanjima na hrvatskom uzorku, možemo tvrditi da su ti rezultati u skladu s tim nalazima. Penezić, Rak i Slišković (2013) pokazali su kako je proceduralna pravednost (u odnosu na interpersonalne i informacijske) imala snažnije povezanosti s altruizmom i uljudnosti (u ovom slučaju OOP-I), ali također i sa dimenzijama savjesnosti i građanske odgovornosti (u našem slučaju OOP-O). Odnosno dobiveni nalazi su zapravo u skladu s tim istraživanjem te se može zaključiti kako nalazi o odnosu pravednosti i odgovornog ponašanja vjerojatno u nekoj mjeri ovisi i o raznim kulturološkim i kontekstualnim razlikama, s obzirom da druga istraživanja (npr, zapadnijih i istočnijih zemalja) sugeriraju drugačije nalaze.

#### *Implikacije istraživanja*

Percepcija pravednosti zaposlenika može ovisiti o dobi, duljini radnog staža i hijerarhijskom položaju zaposlenika, odnosno rezultati pokazuju kako mlađi zaposlenici, zaposlenici s kraćim radnim stažem i oni na višim hijerarhijskim položajima imaju uglavnom više percepcije pravednosti. Ovaj nalaz se najbolje vidi na primjeru proceduralne pravednosti te ovakav nalaz može ukazivati na to da postoje skupine zaposlenika kojima treba posebno posvetiti pažnju kako ne bi došlo do visokih percepcija nepravednosti. Moguće je kako izrazito mladi zaposlenici zbog svoje dobi, nemaju dovoljno radnog staža kako bi primijetili nepravednost svih postojećih organizacijskih procedura, što sugerira kako je važno prikupljati mišljenja starijih i iskusnijih zaposlenika, koji svojim iskustvom i znanjem mogu ukazati na te nepravednosti. Isto tako, zaposlenici na višim hijerarhijskim položajima možda nemaju priliku uvidjeti nepravednost procedura koje provode ili zahtijevaju od zaposlenika na nižim

hijerarhijskim položajima. Na taj način oni mogu pravovremeno utjecati na moguće ishode koji proizlaze iz percepcija nepravde.

Razlike u čestini odgovornog organizacijskog ponašanja pokazale su kako zaposlenici na višim hijerarhijskim položajima češće čine ponašanja koja izlaze iz propisanih dužnosti i radnih uloga, a kojima osiguravaju probitak za organizaciju u cjelini. Ovaj nalaz je također važan jer sugerira kako zaposlenici na višim položajima žele biti upućeni u opće funkcioniranje organizacije, više brinu o vanjskoj slici organizacije, obavljaju zadatke koji nisu nužno potrebni ili predlažu potrebne promjene za unapređenje rada. Većina ovih ponašanja zaposlenika može biti od velike važnosti za unapređenje produktivnosti organizacije te ono ne bi trebalo ovisiti o hijerarhijskoj poziciji. S druge strane, moguće je kako zaposlenici na višim pozicijama imaju više prilike činiti ovakva ponašanja. Zaključno, važno je osigurati organizacijsku kulturu i klimu u kojoj svi zaposlenici, neovisno o poziciji, čine ova ponašanja i time pridonose dobrobiti organizacije.

Osim toga, rezultati ovog istraživanja doprinose nalazom o odnosu organizacijske pravednosti i odgovornog organizacijskog ponašanje radnika. Rezultati naglašavaju kako percepcije proceduralne pravednosti mogu objasniti spremnost zaposlenika na odgovorna ponašanja prema pojedincima i organizaciji. Istraživanje potvrđuje brojne nalaze o važnosti pravednosti u tretmanu zaposlenika i pružanju mogućnosti zaposlenicima da iznesu svoje mišljenje o postojećim pravilima. Isto tako naglašava kako ta pravila, u kojima se rad odvija, trebaju biti dosljedna, nepristrana, točna, etički opravdana, da moraju imati mehanizme koji omogućuju promjenu postojećih pravila, te da pravila trebaju biti reprezentativna za sve. Sve prethodno navedeno je važno, ako želimo razvijati kulturu organizacija u kojima zaposlenici „izlaze“ iz svoje radne uloge, ulažu dodatan trud i vrijeme te time podižu efikasnost drugih i efikasnost cjelokupne organizacije.

#### *Metodološka ograničenja istraživanja i buduća istraživanja*

U ovom istraživanju uzorak je regrutiran uz pomoć studenata, koji su trebali pronaći sudionike uz jedini uvjet da rade u trenutnoj organizaciji duže od jedne godine. Ovakvim pristupom, prikupljanja podataka na „dostupnoj“ populaciji, ne kontrolira se podjednaka zastupljenost sudionika iz različitih regija, čime se smanjuje reprezentativnost uzorka i zaključivanje o populaciji. U budućim istraživanjima vrijedno

bi bilo uključiti sudionike koji prebivaju (i rade) u različitim dijelovima države te tako povećati mogućnost zaključivanja o populacijskim rezultatima.

Organ i Ryan (1995) navode kako su istraživanja koja koriste samoprocjene OOP-a, osobina ličnosti i stavova opterećena spurioznim korelacijama koje su uzrokovane varijansom zajedničke metode. LaPine, Erez i Johnson (2002) objašnjavaju kako bi OOP bilo najprimjerenije procjenjivati samoprocjenama, procjenama suradnika, ali i procjenama nadređenih, kako bi obuhvatili cjelokupnu sliku svakog pojedinog sudionika. Svaka od tih procjena i samoprocjena može biti pod utjecajem raznih problema, poput halo-efekta kod procjena od strane nadređenih, no krajnji rezultat bi bio procjena OOP koja je objektivnija od korištenja samoprocjena. Osim toga, u budućim istraživanjima važno je ispitati i situacijske faktore koji mogu utjecati na spremnost na ta ponašanja.

Promatrajući povezanosti prediktora, uočava se kako postoje određene visoke povezanosti među pojedinim prediktorima (poput povezanosti interpersonalne i informacijske pravednosti), što može imati nepoželjni utjecaj na statističku obradu. Iako sama analiza uzima obzir takve slučajeve, visoke interkorelacije prediktora mogu dovesti do slučaja da ta dva prediktora u većoj mjeri objašnjavaju isti dio kriterija.

## **ZAKLJUČAK**

U ovom istraživanju ispitane su razlike u odgovornom organizacijskom ponašanju s obzirom na dob, rod, stupanj obrazovanja i hijerarhijski položaj sudionika. Pronađena je značajna razlika jedino u čestini činjenja OOP-O s obzirom na hijerarhijski položaj. Osim razlika u OOP-u, ispitivane su i razlike u distributivnoj, proceduralnoj, interpersonalnoj i informacijskoj pravednosti. Rezultati istraživanja pokazuju kako postoji statistički značajna razlika u percepciji pravednosti s obzirom na dob, duljinu radnog staža i hijerarhijski položaj sudionika, dok nema značajnih razlika u rodu i stupnju obrazovanja sudionika. Analiza povezanosti i doprinosa pravednosti u objašnjavanju OOP-a pokazala je kako su sve povezanosti prediktora i kriterija značajne (osim distributivne). Rezultati regresijske analize pokazali su kako proceduralna pravednost najbolje predviđa obje dimenzije odgovornog organizacijskog ponašanja u odnosu na druge dimenzije organizacijske pravednosti. Regresijskom analizom utvrđeno je kako sve dimenzije pravednosti objašnjavaju više varijance OOP-O od varijance OOP-I.

## LITERATURA

- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Chou, S. Y., & Pearson, J. (2011). A demographic study of information technology professionals' organizational citizenship behavior. *Journal of Management Research*, 3(2), 1.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of organizational psychology, Vol. 1* (526–547). Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., & Jackson, C. L. (2006). Justice in Teams: The Context Sensitivity of Justice Rules Across Individual and Team Contexts<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 868–899.
- Colquitt, J.A. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Cropanzano, R., Ambrose, M. L., Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. *Advances in organizational justice*, 119, 151.
- Dirican, A. H., & Erdil, O. (2016). An exploration of academic staff's organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior in relation to demographic characteristics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 351-360.
- Dolan, S. L., Tzafrir, S. S., & Baruch, Y. (2005). Testing the causal relationships between procedural justice, trust and organizational citizenship behavior. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 57, 79-89.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct: an examination in the performance appraisal context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 205-222.

- Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2007). Organizational Citizenship Behavior and Gender: Expectations and Attributions for Performance. *North American Journal of Psychology*, 9(1).
- Galić, Z., Parmač Kovačić, M., & Vehovec, M. (2019). Quality of working life among 50+ employees across the EU: a double jeopardy for Croatian older workers. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 28(1), 69-87.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., i Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied psychology*, 92(2), 555.
- Huang, Y. K., McDowell, J., i Vargas, P. (2015). How old I feel matters: Examining age-related differences in motives and organizational citizenship behavior. *Journal of Park and Recreation Administration*, 33(1), 20-39.
- Jafari, P., i Bidarian, S. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815-1820.
- Jakopec, A., i Sušanj, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23(2), 305-325.
- Kline, T. J. (2005). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Sage Publications.
- Lee, C., Pillutla, M., i Law, K. S. (2000). Power-Distance, Gender and Organizational Justice. *Journal of Management*, 26(4), 685–704.
- Lee, K., i Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1), 131.
- LePine, J. A., Erez, A., i Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., i Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Ng, T. W., i Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of applied psychology*, 93(2), 392.
- Ng, T. W., i Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance?. *Personnel psychology*, 62(1), 89-134.

- Ng, T. W., i Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., i Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Pavalache-Ilie, M. (2014). Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees' personality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127 (1983), 489-493.
- Penezić, Z., Rak, I., i Slišković, A. (2013). Odgovorno organizacijsko ponašanje: provjera konstrukta na hrvatskom uzorku. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 22(1), 121-141.
- Penezić, Z., Slišković, A., & Rak, I. (2013). Doprinos stavova prema radu i radnih vrijednosti pojašnjenju odgovornoga organizacijskog ponašanja. *Psihologijske teme*, 22(3), 457-480.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., i Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., i Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Petz, B. (2004). *Osnove statističke metode za nematematičare*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A., i Laczo, R. M. (2006). Citizenship and Counterproductive Behavior: Clarifying Relations Between the Two Domains. *Human Performance*, 19(4), 441-464.
- Singh, A. K., i Singh, A. P. (2010). Career stage and organizational citizenship behaviour among Indian managers. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(2), 268-275.
- Smith, C. A. O. D. W. N. J. P., Organ, D. W., i Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653.
- Snape, E., i Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
- Spector, P. E., Bauer, J. A., i Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know?. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781.

- Šverko, B., & Galić, Z. (2014). The perceived quality of working life in Croatia and the European Union. *Društvena istraživanja: Časopis za opća društvena pitanja*, 23(4), 557-575.
- Uzonwanne, F. C. (2014). Organizational citizenship behaviour and demographic factors among oil workers in Nigeria. *Journal of Humanities and Social Science*, 19(8), 87-95.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., i Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.
- Williams, L. J., i Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Zhang, G., Lee, G., i Zou, X. (2010). The mediating role of procedural justice between participation in decision-making and organizational citizenship behavior: an empirical study about Skeleton Government Civilian in China. *Psychology*, 1(4), 300.
- Zhang, L., Qiu, Y., i Teng, E. (2017). Cross-level relationships between justice climate and organizational citizenship behavior: Perceived organizational support as mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(3), 387–397.

## PRILOZI

### Prilog 1

Rezultati ispitivanja razlika u percepciji pravednosti s obzirom na dob, stupanj obrazovanja, radni staž i hijerarhijski položaj.

	Dob					Stupanj obrazovanja				Radni staž				Hijerarhijski položaj						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3				
Distributivna	N	62	78	60	82	71	N	157	42	137	19	N	112	108	62	66	N	176	122	52
	F=	1.19 $\eta^2=.013$					F=2.10 $\eta^2=.017$				F=1.15 $\eta^2=.01$				F=6.85 $\eta^2=.04$					
	df=	352					df=354				df=347				df=349					
	p=	.32					p=.10				p=.33				p=.001***; 3>1**					
Proceduralna	N	62	79	59	79	70	N	154	42	135	20	N	113	107	60	64	N	172	122	52
	F=	7.94 $\eta^2=.08$					F=3.26 $\eta^2=.028$				F=5.71 $\eta^2=.05$				F=8.47 $\eta^2=.05$					
	df=	348					df=350				df=343				df=345					
	p=	.001**					p=.02*				p=.01**				p=.001**					
	1>3*,4**,5**;									1>3**,4**				2>1*; 3>1**						
Interpersonalna	N	62	79	60	80	70	N	157	42	134	20	N	113	107	62	64	N	174	122	52
	F=	1.84 $\eta^2=.02$					F=2.16 $\eta^2=.018$				F=2.95 $\eta^2=.03$				F=8.13 $\eta^2=.05$					
	df=	350					df=352				df=345				df=347					
	p=	.12					p=.09				p=.03*				p=.001**					
										1>3*				2>1**; 3>1*						
Informacijska	N	62	79	60	80	70	N	157	41	135	20	N	113	107	62	64	N	174	121	53
	F=	1.95 $\eta^2=.02$					F=0.37 $\eta^2=.003$				F=3.42 $\eta^2=.03$				F=3.11 $\eta^2=.02$					
	df=	350					df=352				df=345				df=347					
	p=	.10					p=.78				p=.02*; 2>3*				p=.051					

Napomena:  $F=F$  omjer kod analize varijance,  $\eta^2$ =kvadrirano eta,  $df$ =stupnjevi slobode,  $p$ = vjerojatnost,  $N$ =broj sudionika, \*  $p>.05$ , \*\* $p>.01$

Legenda: Dob: 1=20-25 godina;2=26-30 godina;3=31-40 godina;4=41-50 godina;5=51 i više. Stupanj obrazovanja: 1=SSS;2=VŠS;3=VSS;4=dr.,mr. Radni staž: 1=manje od/i 2 godine;2=3-10 godina;3=11-20 godina,4=21 godina i više. Hijerarhijski položaj: 1=radnik bez podređenih; 2=stručnjak/specijalist; 3=rukovodeća pozicija



Prilog 2.

Rezultati ispitivanja razlika u čestini odgovornih organizacijskih ponašanja s obzirom na dob, stupanj obrazovanja, radni staž i hijerarhijski položaj

	Dob					Stupanj obrazovanja				Radni staž				Hijerarhijski položaj		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
OOP-I	<i>N</i> 62 78 57 81 68					<i>N</i> 152 42 134 20				<i>N</i> 113 106 59 63				<i>N</i> 171 119 53		
	$F=0.60 \eta^2=.01$					$F=2.64 \eta^2=.022$				$F=0.51 \eta^2=.0004$				$F=2.47 \eta^2=.01$		
	$df=345$					$df=347$				$df=340$				$df=342$		
	$p=.66$					$p=.051$				$p=.99$				$p=.09$		
OOP-O	<i>N</i> 62 79 57 80 69					<i>N</i> 152 42 135 20				<i>N</i> 113 105 60 64				<i>N</i> 172 119 53		
	$F=0.19 \eta^2=.002$					$F=1.35 \eta^2=.01$				$F=0.38 \eta^2=.003$				$F=12.7 \eta^2=.07$		
	$df=346$					$df=348$				$df=341$				$df=343$		
	$p=.94$					$p=.26$				$p=.77$				$p=.001^{**}$		
$3>1^{**}; 2>1^{**}$																

*Napomena: F=vrijednost f omjera,  $\eta^2$ =kvadrirano eta,  $df$ =stupnjevi slobode,  $p$ =vjerojatnost,  $N$ =broj sudionika, \*  $p>.05$ , \*\* $p>.01$*

*Legenda: Dob: 1=20-25 godina;2=26-30 godina;3=31-40 godina;4=41-50 godina;5=51 i više. Stupanj obrazovanja: 1=SSS;2=VŠS;3=VSS;4=dr.,mr. Radni staž: 1=manje od/i 2 godine;2=3-10 godina;3=11-20 godina,4=21 godina i više. Hijerarhijski položaj: 1=radnik bez podređenih; 2=stručnjak/specijalist; 3= rukovodeća pozicija. OOP-I=odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno na pojedince. OOP-O= odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno na organizaciju.*

Prilog 3.

*Tablica*

Rezultati ispitivanja rodних razlika u percepciji pravednosti i čestini odgovornih organizacijskih ponašanja ( $N= 357$ )

	<i>M</i>		<i>SD</i>		<i>t-test</i>	<i>d</i>
	Žene	Muškarci	Žene	Muškarci		
Distributivna	12.12	12.16	4.99	4.16	-0.10	0.01
Proceduralna	19.86	20.76	7.26	6.55	-1.23	0.13
Interpersonalna	16.67	16.16	3.53	3.77	1.33	0.14
Informacijska	17.64	17.71	5.21	4.79	-0.12	0.01
OOP-I	38.24	37.78	8.41	8.01	0.52	0.06
OOP-O	35.70	36.29	10.40	9.54	-0.55	0.06

*Legenda:* OOP-I=odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno na pojedinca, OOP-O= odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno na organizaciju,  $N$ =broj sudionika,  $M$ =aritmetička sredina,  $SD$ =standardna devijacija,  $t$ -test= vrijednost  $t$  testa za velike nezavisne uzorke,  $d$ = Cohen  $d$