

Univerzitet u Sarajevu
Filozofski fakultet
Odsjek za psihologiju

**ORGANIZACIJSKA GRAĐANSKA PONAŠANJA I PERCEPCIJA PRAVEDNOSTI
U ORGANIZACIJAMA**

Diplomski rad

Studentica: Ana Perić

Mentor: prof.dr. Dženana Husremović

Sarajevo, oktobar, 2018.

SAŽETAK

Fokus ovog rada je konstrukt organizacijskog građanskog ponašanja i ispitivanje njegove specifičnosti na bosanskohercegovačkom uzorku, kao i njegove povezanosti sa percepcijom različitih vrsta pravednosti u organizacijama. Cilj istraživanja je ispitati povezanost percepcije pojedinačnih dimenzija organizacijske pravednosti, distributivne, proceduralne i interakcijske, sa zastupljenošću organizacijskog građanskog ponašanja. Na uzorku koji čine 293 ispitanika iz 7 bosanskohercegovačkih kompanija, prosječne dobi od 37 godina, primjenjene su: Skala organizacijske pravednosti (Niehoff i Moorman, 1993), Skala organizacijskog građanskog ponašanja (Fox i Spector, 2012), te Sociodemografski upitnik prilagođen za potrebe istraživanja. Uzorak je bio prigodan, te su primijenjeni upitnici tipa papir-olovka.

Rezultati istraživanja su otkrili da percepcije svih vrsta pravednosti, distributivne, proceduralne i interakcijske, nisu pokazale statističku značajnu korelaciju sa samoprocjenama zastupljenosti organizacijskog građanskog ponašanja kod ispitanika, te kao samostalni prediktori u hijerarhijskoj analizi nisu pokazali značajan doprinos objašnjenju varijance kriterija, što nije u skladu sa postavljenim hipotezama. Nadalje, percepcija proceduralne pravednosti se nije pokazala statističkim značajno boljim prediktorom organizacijskih građanskih ponašanja u odnosu na distributivnu pravednost, kao što je to bilo predviđeno hipotezom. Hipoteze su predviđjele smjer, ali ne i jačinu veze među postavljenim konstruktima i doprinos prediktora u objašnjenju varijance kriterija, te rezultati ukazuju na to da očekivanja uglavnom nisu potvrđena.

Ključne riječi: organizacijsko građansko ponašanje, percepcija pravednosti, distributivna pravednost, proceduralna pravednost, interakcijska pravednost

SADRŽAJ

1. UVOD	4
1.1 Organizacijsko građansko ponašanje	4
1.2 Organizacijska pravednost.....	8
1.3 Nalazi istraživanja	9
2. CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA	12
2.1 Cilj istraživanja.....	12
2.2 Problemi istraživanja.....	12
2.3 Hipoteze.....	12
3. METODOLOGIJA.....	14
3.1 Ispitanici	14
3.2 Postupak	16
3.3 Instrumentarij	16
3.3.1. Skala organizacijske pravednosti.....	16
3.3.2. Skala organizacijskog građanskog ponašanja.....	16
3.3.3. Sociodemografski upitnik.....	16
4. REZULTATI.....	18
4.1 Deskriptivne statističke vrijednosti.....	18
4.2 Pouzdanost skale.....	18
4.3 Analize razlika u prisustvu OGP i pravednosti prema sociodemografskim varijablama.....	19
4.4 Razlike među firmama.....	21
4.5 Odnos između OGP-a i percepcije pravednosti u organizacijama	22
4.5.1 Korelacije kontinuiranih varijabli	23
4.5.2 Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza.....	23
5. DISKUSIJA.....	26
6. ZAKLJUČAK	33
7. PRILOZI.....	34
8. LITERATURA.....	38

1. UVOD

Dvadeset prvo stoljeće je stvorilo potrebu za izučavanjem organizacijskog ponašanja. Dinamičan tok promjena u organizacijama i prekid tradicionalnog načina poslovanja stvorili su izazovnu okolinu za rad, te akcentirali značaj doprinosa pojedinca u okviru rada u organizacijama. Organizacijsko ponašanje je široko područje unutar organizacijske psihologije koje izučava ljudsko ponašanje u sklopu organizacijskog okruženja (Moorhead i Griffin, 1995). To je područje istraživanja koje izučava učinak koji pojedinci, grupe i strukture imaju na ponašanje unutar organizacija u svrhu primjenjivanja tog znanja za poboljšavanje učinkovitosti organizacije. Naučnici su ponudili osnovni model organizacijskog ponašanja u okviru kojeg se nalaze primarne zavisne varijable kojima su se bavili, a to su: produktivnost, apsentizam, fluktuacija i zadovoljstvo poslom. U skorije vrijeme tom popisu su dodane dvije varijable, a to su kontraproduktivno ponašanje na radnom mjestu i organizacijsko građansko ponašanje (Robbins i Judge, 2009). Fokus interesovanja ovog diplomskog rada će biti upravo na organizacijskom građanskom ponašanju (ili OGP).

1.1 Organizacijsko građansko ponašanje

Začetnikom koncepta organizacijskog građanskog ponašanja se smatra Dennis Organ. On OGP definiše kao *diskrecijsko ponašanje pojedinca koje nije direktno ili eksplicitno prepoznato od strane formalnog sistema nagrađivanja, ali ipak potiče učinkovito funkcioniranje organizacije*. U Organovoj knjizi (1988) su predstavljena tri centralna aspekta ovog konstrukta.

Prvo, organizacijskim građanskim ponašanjima se smatraju diskrecijska ponašanja koja nisu dio opisa posla i koja zaposlenik izvršava kao rezultat ličnog izbora. Drugo, organizacijska građanska ponašanja idu izvan i iznad zahtjeva zadataka koji su u okviru opisa posla. Treće, organizacijska građanska ponašanja pozitivno doprinose sveukupnoj organizacijskoj učinkovitosti. Pojam „diskrecijska“ označava ponašanja koja nisu u opisu aktivnosti radnog mjesta, niti su navedena u radnom ugovoru. To su ponašanja koja su pitanje vlastitog izbora, a čije se neizvođenje ne smatra kažnjivim. Primjer takvih ponašanja je pomaganje kolegama koji su izostali s posla, dobrovoljno javljanje za dodatne aktivnosti i pozitivno predstavljanje radne organizacije u javnosti (Penezić, Rak i Slišković, 2013; prema Organ, 1990, Pond, Nacoste, Mohr i Rodriguez, 1997; Blakely, Andrews i Moorman, 2005).

Fenomen organizacijskog građanskog ponašanja već je dugo predmet interesovanja naučnika. Ispitivanje ovog altruističnog koncepta je predstavljalo prodor već postojećim

modelima organizacijskog ponašanja koji su pretpostavljali da su pojedinci primarno motivisani ličnim interesom (Robbins i Judge, 2009). Današnjim dinamičnim radnim mjestima, gdje se većina zadataka obavlja u timovima i gdje je fleksibilnost ključan faktor uspjeha, potrebni su angažovani zaposlenici koji će, npr. pomagati drugim članovima timova, dobrovoljno se javljati za dodatni rad, izbjegavati nepotrebne sukobe, poštivati duh organizacije, kao i pravila i regulacije, te ljubazno tolerirati povremene smetnje vezane za posao. Također, organizacijama su potrebni zaposlenici koji će činiti stvari koje se ne nalaze ni u jednom opisu posla. Iz tih razloga je koncept organizacijskog građanskog ponašanja od velikog značaja u organizacijskoj psihologiji i psihologiji uopšte.

Prvu skalu za mjerenje OGP-a su konstruisali Smith, Organ i Near (1983) tako što su od velikog broja rukovoditelja u različitim organizacijama tražili da opišu primjere ponašanja na poslu koja pomažu, a nisu nužna. Istraživanjem su dobijena dva faktora: altruizam i opće ugađanje. Altruizam je uključivao sva ponašanja kojima je izravni cilj pomaganje drugim osobama, npr. usmjeravanje novih zaposlenika ili pružanje pomoći kolegama koje imaju puno posla, a opće ugađanje ona ponašanja koja ne pružaju trenutačnu pomoć određenoj osobi, već indirektno pomažu svima uključenim u sistem organizacije. Ova ponašanja uključuju dolazak na posao na vrijeme, nekorištenje radnog vremena na nebitne aktivnosti, poput obavljanja ličnih telefonskih razgovora itd. (Penezić, Rak i Slišković, 2013).

Konstrukt organizacijskog građanskog ponašanja je vremenom rekonstruiran (Organ, 1988), te je predstavljeno pet dimenzija OGP-a: altruizam, ljubaznost, savjesnost, građanska vrlina i fer ponašanje. Dimenzija altruizma je definisana kao ponašanja usmjerena ka pomoći specifičnom kolegi u obavljanju radnog zadatka ili rješavanju problema vezanog za radnu organizaciju. Dimenziju ljubaznosti čine geste i ponašanja usmjerena na sprječavanje nastanka problema s kolegama. Npr. dogovor s kolegama prije poduzimanja postupaka koji bi mogli djelovati na njih, pravovremeno obavještanje kolega i nadređenog o vlastitim izostancima s posla i sl. Savjesnost je dimenzija koja podrazumijeva prihvatanje i pridržavanje pravila, propisa i procedura radne organizacije, i to visoko iznad minimalnih zahtjeva radne organizacije (Penezić, Rak i Slišković, 2013). Dimenzija građanske vrline podrazumijeva odgovorno sudjelovanje u upravljanju organizacijom, te uključuje učestvovanje u aktivnostima koje su zaposleniku dostupne, kao što su odlasci na sastanke, glasanje i sl., te naposljetku fer ponašanje (eng. sportmanship) koje se odnosi na ponašanja tolerisanja neizbježnih nezgoda i neugodnosti na poslu bez prevelike žalbe. „Pravi igrači“ su voljni žrtvovati vlastiti interes za dobrobit grupe,

a odbacivanje vlastitih ideja ne doživljavaju lično (Podsakoff, MacKenzie, Paine i Bachrach, 2000).

Smatra se (Borman i Motowidlo, 1993; Organ, 1988; Smith i sur., 1983) da građanska ponašanja mogu poboljšati učinak utjecajem na socijalni mehanizam organizacije, smanjenjem zastoja u radu i povećanjem efikasnosti (Podsakoff i MacKenzie, 1997). Jedan način na koji se može povećati efikasnost organizacije je i povećanjem produktivnosti menadžera ili saradnika (MacKenzie i sur., 1991, 1993; Organ, 1988; Podsakoff i MacKenzie, 1994). Uzmimo za primjer - kad iskusniji zaposlenici dobrovoljno pomažu novim kolegama da nauče neke osnove, tako pomažu novim radnicima da brže postanu produktivni zaposlenici, te tako povećavaju efikasnost cijele radne grupe ili jedinice. Menadžerska produktivnost se također može povećati kada zaposlenici (1) daju korisne prijedloge za poboljšanje učinka ili pruže povratnu informaciju na njihove ideje (građanska vrlina) i (b) izbjegavaju stvaranje problema radnim kolegama (ljubaznost), što dozvoljava menadžeru da izbjegne zamku dovođenja u situaciju koja potencijalno iziskuje krizno upravljanje. Drugi način na koji organizacijska građanska ponašanja mogu povećati učinkovitost organizacije je korištenjem različitih resursa za produktivnije svrhe (Borman i Motowidlo, 1993; MacKenzie i sur., 1991, 1993; Organ, 1988; Podsakoff i sur., 1993). Npr. zaposlenici koji pomažu jedni drugima sa radnim problemima dozvoljavaju menadžeru da posveti više vremena svojim odgovornostima (npr. strateškom planiranju, poboljšanju poslovnih procesa, osiguravanju vrijednih resursa itd). Isto tako, kada su zaposlenici savjesne osobe, menadžeri im mogu povjeriti više odgovornosti, što im omogućuje da posvete više vremena vlastitim odgovornostima, a manje vremena superviziji. Također, kada se zaposlenici ponašaju fer (sportska ponašanja), menadžeri se ne moraju baviti sitnim žalbama. Još jedan od načina na koji građanska ponašanja mogu poboljšati učinak organizacije je (1) smanjujući potrebu da se oskudni resursi posvete čisto funkcijama održavanja (Organ, 1988) i (b) pomaganjem u koordiniranju aktivnosti radnih grupa (Karambayya, 1990; Smith i sur., 1983). Pomažuća ponašanja rezultiraju pojačanim timskim duhom, moralom i kohezijom i time se smanjuje potreba da članovi grupe (ili menadžeri) troše energiju i vrijeme na održavanje funkcija. Isto tako, nestvaranje problema za druge ljude (izražavanje ljubaznosti) smanjuje intergrupne konflikte i otklanja potrebu da se vrijeme troši na upravljanje konfliktima. Koordinacija aktivnosti među članovima grupe ili radnim grupama se pojačava kada zaposlenici volonterski prisustvuju i aktivno učestvuju u sastancima radnih jedinica što se smatra jednim od obilježja dimenzije građanske vrline. Ostajanje u kontaktu sa članovima vlastite grupe ili drugih grupe pomaže kako bi se izbjeglo stvaranje problema što se

generalno smatra jednim od obilježja dimenzije ljubaznosti (Podsakoff i MacKenzie, 1997). Još jedan način da se poboljša učinak je povećavanjem sposobnosti organizacije da privuče i sačuva najbolje ljude (George i Bettenhausen, 1990; Organ, 1988). Zaposlenici uživaju raditi u pozitivnom okruženju sa usko povezanom grupom saradnika. Pomažuća ponašanja mogu direktno doprinijeti razvijanju takvog okruženja poboljšanjem morala i podsticanjem grupne kohezije i osjećaja pripadnosti timu, tako čineći organizaciju atraktivnijim mjestom za rad. S tim u vezi, kad zaposlenici pokažu „sportska ponašanja“ tako što se pokažu voljnim da se suzdrže od žalbe na trivijalne stvari, to postavlja primjer stavljanju interesa radne jedinice ili grupe ispred sopstvenih interesa; čime se povećava osjećaj lojalnosti i posvećenosti organizaciji. Postoji mogućnost da OGP doprinese organizaciji smanjenjem varijabilnosti u učinku. Minimiziranje varijabilnosti je bitno jer dozvoljava menadžerima da lakše planiraju i alociraju oskudne resurse. Postoji više stvari koje zaposlenici mogu učiniti da smanje varijabilnost u učinku radne jedinice, uključujući dobrovoljne činove poput (a) preuzimanja radnih zadataka za one koji su odsutni ili radno preopterećeni (pomaganje), (b) dolaska ranije na posao ili ostajanja do kasno kako bi se završili bitni projekti (savjesnost), i/ili (c) rada na nivou iznad formalnih očekivanja prilikom izvršavanja svoje radne odgovornosti (savjesnost). Pojedinačno gledajući, ova ponašanja se mogu činiti trivijalnim, no kolektivno imaju značajan doprinos na poboljšanje sveukupnog performansa organizacije (Podsakoff i MacKenzie, 1997). Da zaključimo, načini na koje OGP doprinose organizacijskom uspjehu su sljedeći: (a) povećanjem saradničke i menadžerske produktivnosti, (b) oslobađanjem resursa za produktivnije svrhe, (c) smanjenjem potrebe da se oskudni resursi posvete funkcijama održavanja, (d) pomaganjem u koordinaciji aktivnostima u i među grupama, (f) povećanjem stabilnosti performansa organizacije i (g) omogućavanjem organizaciji da se efektivno adaptira promjenama u okruženju.

Motivacija je aspekt organizacijskih građanskih ponašanja koji je u centru istraživačkog interesa posljednjih tridesetak godina i tema kojoj se najviše pažnje posvetilo u nekolicini Bolinovih istraživanja (2010, 2013, 2015), te motivacijskim analizama Rioux i Pennera (2001) i Becker i O Haira (2007).

Dvije forme prosocijalnog ponašanja se opširno izučavaju, to su volonterizam i organizacijsko građansko ponašanje. Zbog volonterske prirode, na OGP se često odnosi kao na kontekstualni performans ili prosocijalno organizacijsko ponašanje (Borman i Motowidlo, 1993, 1997; Brief i Motowidlo, 1986). Građansko ponašanje može zauzeti dvije forme koje se razlikuju na osnovu mete aktivnosti (Organ i Ryan, 1995). Jedno je (a) OGP usmjereno na pojedince ili grupe unutar

organizacije, dok je drugo (b) OGP usmjereno na organizaciju per se. Podjelu je napravio Spitzmuller sa suradnicima (2008) na osnovu prvobitnog Organovog modela. Autori naglašavaju da se antecedenti i posljedice određenih dimenzija organizacijskog građanskog ponašanja razlikuju ovisno o tome je li riječ o OGP-u usmjerenom prema pojedincu, što ukazuje na interpersonalnu dimenziju poput altruizma, ili je riječ o OGP-u usmjerenom prema samoj organizaciji, što bi označilo impersonalne dimenzije poput savjesnosti. To uključuje asistiranje drugima sa problemima na poslu (OGPP) i nuđenje ideja za poboljšanje rada organizacije (OGPO). Volonterizmu i organizacijskim građanskim ponašanjima je zajedničko da su (1) diskrecijska prosocijalna ponašanja; ljudi biraju da volontiraju i da se angažuju u OGP-ima. Zatim, (2) dešavaju se unutar organizacijskog konteksta i korisnici beneficija i jednog i drugog su ili ljudi asocirani sa organizacijom ili sama organizacija. Za razliku od drugih vrsta prosocijalnih aktivnosti (npr. pomaganje članu porodice), (3) ne postoji jak osjećaj lične ili društvene odgovornosti. Konačno, obje vrste prosocijalnih ponašanja se tipično dešavaju u dužem vremenskom periodu; to nisu privremeni odgovori na specifične situacije. Penner (2002) je smatrao da se faktori koji iniciraju i podstiču volonterska ponašanja također mogu koristiti da se razumiju dispozicijski faktori organizacijskih građanskih ponašanja. Njihova studija je ispitala tu zamisao, te je faktorska analiza otkrila tri glavna motiva: interes za organizaciju, prosocijalne vrijednosti i upravljanje impresijama.

Danas se studije o OGP-u mogu podijeliti na one koje su usmjerene na pronalazak ponašanja koja im prethode i koja mogu utjecati na razvoj OGP-a i rezultirajućim faktorima koji su izazvani efektima OGP-a (Lee, Kim i Kim, 2013). Istraživači su do danas predložili više faktora za povećanje učestalosti organizacijskih građanskih ponašanja kod zaposlenika, kao što su: zadovoljstvo poslom, pravednost i podrška od strane organizacije i rukovoditelja organizacije (Ackfeldt i Coote, 2000; Bateman i Organ, 1983; Farh i sur., 1990; Moorman, 1991; Neihoff i Moorman, 1993). Od svih ovih konstrukata, najboljim prediktorom građanskih ponašanja se pokazala percepcija pravednosti u organizaciji.

1.2. Organizacijska pravednost

U istraživanjima organizacijskog građanskog ponašanja u zadnja dva desetljeća pojam OGP-a se sve češće vezao uz percepciju organizacijske pravednosti. Greenberg (1987) je prvi predstavio koncept organizacijske pravde koji se može definisati kao zaposlenikova procjena o tome da li ga organizacija tretira pravedno. Ovaj konstrukt počiva na Adamsvoj teoriji pravičnosti u socijalnoj razmjeni.

Prema ovoj teoriji percepcija nejednakosti se generira na dvije razine komparacije: usporedbom onoga što pojedinac ulaže u radnu situaciju i onoga što dobija zauzvrat, te usporedbom sa drugima u radnoj situaciji (Bahtijarević-Šiber, 1999). Tri su glavna oblika organizacijske pravednosti: distributivna, proceduralna i interakcijska. Distributivna pravda se odnosi na percipiranu pravičnost u raspodjeli resursa unutar organizacije (Penezić, Rak i Slišković, 2013). Zaposlenici procjenjuju da li su dobijeni ishodi (npr. procjena izvedbe, plaća, promaknuće) pravedni s obzirom na uloženi trud. Ishodi mogu biti opipljivi (npr. plaćeni) ili nematerijalni (npr. pohvale) (Adams, 1965). Proceduralna pravednost se odnosi na percipiranu kvalitetu procesa donošenja odluka, odnosno na pitanje uključuju li procedure donošenja odluka mišljenje svih zainteresiranih strana, da li su dosljedne, nepristrane, precizne, podložne ispravcima i etične (Penezić, Rak i Slišković, 2013 prema; Kausto, Elo, Lipponen i Elovainio, 2005). Detaljnije - s obzirom na procjene različitih aspekata proceduralne pravednosti, Leventhal i suradnici (1980) su fokusirali procjene na šest kriterija koje procedure trebaju zadovoljiti da bi bile tretirane kao fer. Procedure trebaju (1) biti primjenjivane konzistentno kroz vrijeme i prema svima, (b) biti oslobođene pristranosti, (c) obezbjediti tačne informacije koje će biti korištene u procesu donošenja odluka, (d) imati osiguran mehanizam za ispravljanje pogrešnih ili loših odluka, (e) uskladiti se sa ličnim ili prevladavajućim moralnim ili etičnim standardima i (f) osigurati da se uzmu u obzir mišljenja grupa na koje se utjecalo donošenjem nekih odluka (Colquitt i sur., 2001). Ukratko - konstrukt proceduralne pravednosti se fokusira na to da li zaposlenici percipiraju proces kojim se dobijaju ishodi poštenim. (Chou, Seng-Cho, Jiang i Klein, 2013).

Interakcijska pravda se djelimično smatra oblikom proceduralne pravednosti, a odnosi se na tretman koji zaposlenici dobivaju od predstavnika organizacije, odnosno nadređenih. Čine ga dvije vrste međuljudskog tretmana (Greenberg, 1990). Prvi se odnosi na međuljudsku pravednost koja odražava stepen u kojem se prema ljudima postupa ljubazno, dostojanstveno i s poštovanjem od strane vlasti i trećih strana uključenih u proces izvršenja postupaka ili određivanja ishoda. Druga, informacijska pravednost, se fokusira na objašnjenja koja se pružaju ljudima o tome zašto su određene procedure korištene ili zašto su ishodi distribuirani na određeni način (Colquitt, 2001).

1.3. Nalazi istraživanja

Organ (1990) se također slagao sa postavkom da su organizacijska građanska ponašanja najvećim dijelom vođena percepcijama pravednosti, te da su ljudi u organizaciji u odnosu

socijalne razmjene. Očekivanja ljudi u tom odnosu se nastavljaju sve dok se ne percipira nepravda u organizaciji – tada se odnos reinterpreтира kao ekonomski, više nego kao socijalni odnos. Smatra se da je OGP u funkciji i zadovoljstva poslom i u funkciji evaluacije pravednosti na radnom mjestu. Po njemu je distributivna pravda važnija od proceduralne u odnosu između zadovoljstva poslom i OGP-a. Međutim, druga istraživanja su pokazala suprotno; proceduralna pravda se pokazala bitnijom od distributivne kada je u pitanju povjerenje koje zaposlenici imaju prema rukovodiocu organizacije (Alexander i Ruderman, 1987), kao i privrženost organizaciji. Ova otkrića pomjeraju primat sa izučavanja distributivne pravednosti na proceduralnu u budućim istraživanjima organizacijskog građanskog ponašanja.

Moorman, Blakely i Niehoff (1988) su pokušavali otkriti kako proceduralna pravednost može utjecati na organizacijsko građansko ponašanje. Došli su do rezultata koji pokazuju da proceduralna pravednost utječe na OGP preko percipirane organizacijske podrške, gdje zaposlenici recipročno odgovaraju sa OGP-ima. Dakle, moglo bi se reći da proceduralna pravda zapravo prethodi percipiranoj organizacijskoj podršci, koja zauzvrat posreduje njenu vezu sa tri ili četiri dimenzije organizacijskog građanskog ponašanja. Farh, Earley i Lin (1997) su kulturalnom analizom pravednosti i OGP-a u kineskom društvu ustanovili da je organizacijska pravda (distributivna i proceduralna) najjače povezana sa organizacijskim ponašanjem za pojedince koji manje podržavaju tradicionalne vrijednosti, tj. visoko podržavaju moderne vrijednosti. Također, pronađena je jača veza između pravednosti i građanskog ponašanja kod muškaraca nego kod žena, što se u diskusiji objašnjava time da žene imaju izraženiju vezu sa organizacijom koja je bazirana na postojećim očekivanjima i ulozi koju žena ima u društvu. Pritom, postojeće vrijednosti dovode do podržavanja socijalizacije koja je u vezi sa njihovom ulogom u društvu. Moorman, Niehoff i Organ (1993) su ispitivali relativni doprinos percepcije proceduralne pravde u predviđanju organizacijskog građanskog ponašanja, kontrolisanjem efekta zadovoljstva poslom i organizacijske privrženosti. Rezultati su ukazali na podršku za vezu između proceduralne pravednosti i privrženosti, zadovoljstva i OGP-a. Međutim, nisu pronađene individualne veze privrženosti i OGP-a, ili između zadovoljstva i OGP-a kada je kontrolisana veza između pravičnosti i građanskog ponašanja.

Pond i suradnici (1997) su pokazali da zaposlenici koji percipiraju ponašanja OGP-a kao ponašanja unutar radne uloge zapravo izvode više tih ponašanja kada percipiraju pravedan tretman od nadređenog. Kamdar i suradnici (2006) su utvrdili da zaposlenici koji organizacijska građanska ponašanja percipiraju kao ponašanja unutar radne uloge izvode ta ponašanja bez obzira jesu li pravedno tretirani. Zaposlenici koji doživljavaju OGP kao ponašanja izvan radne

uloge izvode takva ponašanja samo u slučaju proceduralne nepravednosti, a ako se u slučaju pojave dokazi za proceduralnu nepravednost onda prestaju izvoditi takva ponašanja (Penezić, Rak i Slišković, 2013).

Organizacijska građanska ponašanja su se u novijim istraživanjima pokazala povezanom sa percepcijom proceduralne (DeConinck, 2010; Cohen-Charash i Spector, 2001; Karriker i Williams, 2009) i distributivne pravednosti. Ako se organizacijske aktivnosti i odluke percipiraju pravednijim, zaposlenici će se prije angažovati u dodatnim građanskim ponašanjima. Istraživanja su pokazala (Karriker i Williams, 2009) da usmjerenost tih ponašanja prema supervizoru ili organizaciji ovisi o tome da li osoba percipira da je izvor pravednosti supervizor ili sama organizacija. Veza između interakcijske pravednosti i OGP je također pronađena, ali izvor pravednosti nije bio medijator te veze.

Na osnovu metaanaliza u kojima se proučavao odnos između OGP-a i percepcije pravičnosti ustanovljene su povezanosti od 0,2 do 0,4 između dimenzija pravičnosti i dimenzija OGP-a (Cohen-Charash i Spector, 2001; Moorman i Byrne, 2005). Objašnjenje veze OGP-a i percepcije pravičnosti možemo pronaći upravo u teoriji socijalne razmjene, tj. mogućnosti da zaposlenik definiše odnos s organizacijom ili nadređenim kao odnos socijalne razmjene (Moorman, 1991). Na taj način zaposlenici doživljavaju OGP kao obavezu koju duguju organizaciji za pravedan tretman i u skladu s tim pokazuju više OGP-a (Kamdar i sur., 2006).

Istraživanja novijih datuma i različitih kulturalnih konteksta ukazuju na to da je percepcija pravednosti u organizacijama snažan prediktor organizacijskog građanskog ponašanja; organizacijska pravednost se pokazala zastupljenom na šrilankanskom uzorku od 230 učitelja (Rauf, 2014) i saudijskom uzorku od 250 menadžera (Elamin i Tlaiss, 2015).

Kroskulturalne studije sugerišu da se, iako se organizacijskom ponašanju građana i organizacijskoj pravednosti pridaje veliki značaj u anglosaksonskim kontekstima, isto ne može tvrditi u kontekstu nezapadnih arapskih zemalja Bliskog istoka. Svrha rada Elamina i Tlaissa (2015) je bila da istraži te razlike u kontekstu Kraljevine Saudijske Arabije, ali i vezu sa organizacijskom pravednošću. Interesantno je da je na saudijskom uzorku upravo interakcijska pravednost najčešće asocirana sa dimenzijama organizacijskog građanskog ponašanja. Istraživači to objašnjavaju naglaskom na bitnost socijalno-kulturalnih faktora i religije – Islama, koji stavljaju primat na pokazivanje poštovanja i ljubaznosti u odnosu sa drugima, te naglašavaju važnost toga da se objasni uloga socijalno kulturalnih faktora i religije u ispitivanju ovih konstrukta u arapskom svijetu.

2. CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

2.1 Cilj istraživanja

Dosadašnja istraživanja organizacijskog građanskog ponašanja su se ponajviše bavila samom prirodom konstrukta, motivacijskim aspektima i poveznicama sa posvećenošću, te pojedinačnim dimenzijama percepcije organizacijske pravednosti. S obzirom da na prostorima Bosne i Hercegovine takva istraživanja nisu rađena, u ovom radu će se pokušati utvrditi zastupljenost organizacijskih građanskih ponašanja, te utvrditi da li postoji specifičnost u bosanskohercegovačkom kontekstu kada je u pitanju povezanost organizacijskih građanskih ponašanja sa pojedinačnim dimenzijama pravednosti na nivou organizacija.

Cilj istraživanja je ispitati povezanost pojedinačnih dimenzija organizacijske pravednosti, distributivne, proceduralne i interakcijske, sa zastupljenošću organizacijskog građanskog ponašanja.

2.2 Problemi istraživanja

1. Ispitati povezanost između percepcije distributivne pravednosti i organizacijskog građanskog ponašanja kod ispitanika.
2. Ispitati povezanost između percepcije proceduralne pravednosti i organizacijskog građanskog ponašanja kod ispitanika.
3. Ispitati da li je proceduralna pravednost bolji prediktor organizacijskog građanskog ponašanja u odnosu na distributivnu pravednost.
4. Ispitati povezanost između percepcije interakcijske pravednosti i organizacijskog građanskog ponašanja kod ispitanika.

2.3 Hipoteze

H1. Obzirom da su ranije studije pokazale da su zaposlenici koji su percipirali veći stepen distributivne pravednosti bili više angažovani u organizacijskim građanskim ponašanjima od ispitanika koji su percipirali niži nivo pravednosti u organizacijama, očekuje se da će percepcija distributivne pravednosti u organizaciji statistički značajno pozitivno korelirati sa samoprocjenama zastupljenosti organizacijskog građanskog ponašanja kod ispitanika.

H2. U ranijim istraživanjima se percepcija proceduralne pravednosti pokazala značajno povezanom sa zastupljenošću organizacijskih ponašanja, te se i u ovom istraživanju očekuje se

da će percepcija proceduralne pravednosti u organizaciji statistički značajno pozitivno korelirati sa samoprocjenama zastupljenosti organizacijskog građanskog ponašanja kod ispitanika.

H3. U novijim istraživanjima se pomjerio primat sa izučavanja distributivne pravednosti i povezanosti sa organizacijskim građanskim ponašanjima, te se sve veći značaj pridaje vezi između percepcije proceduralne pravednosti i organizacijskih građanskih ponašanja koja se pokazala boljim prediktorom, te se, u skladu s tim, i u ovom istraživanju očekuje da će se proceduralna pravednost pokazati statistički značajno boljim prediktorom organizacijskih građanskih ponašanja.

H4. Iako se interakcijska pravednost rjeđe istraživala sa organizacijskim građanskim ponašanjima, istraživanja su ipak ukazala na postojanje pozitivne korelacije između ta dva konstrukta, te se u skladu s tim i u ovoj studiji očekuje se da će percepcija interakcijske pravednosti statistički značajno korelirati sa samoprocjenama zastupljenosti organizacijskog građanskog ponašanja kod ispitanika.

3. METODOLOGIJA

3.1 Ispitanici

Istraživanje je rađeno sa 372 ispitanika zaposlenih u osam organizacija privatnog vlasništva na području Zeničko-Dobojskog i Sarajevskog kantona. Međutim, unatoč velikom početnom broju ispitanika, zbog proceduralnih nedostataka, neki ispitanici su izostavljeni iz analize (čak i ukupnih 60 zaposlenika jedne kompanije), tako da je finalni broj ispitanika 293, a organizacija 7. Kompanije uključene u istraživanje se bave sljedećim djelatnostima: prometom građevinskih materijala i inženjeringom u građevinarstvu, proizvodnjom pločastog namještaja, distribucijom iz oblasti građevine iz rudarstva, proizvodnjom pločastog namještaja, upravljanjem otpada i trgovinom. U istraživanju je učestvovalo 157 muškaraca (54%), 124 žene (42%) i 12 osoba (4%) koje se nisu izjasnile o spolu. Kada je riječ o nivou obrazovanja i posljednjem završenom stupnju obrazovanja, 21 ispitanik je imao završenu samo osnovnu školu (7,2%) 104 ih je imalo završenu trogodišnju srednju školu (35, 5%), 117 ispitanika je imalo završenu četverogodišnju srednju školu (39,9%), 36 ispitanika je imalo završenu višu školu ili fakultet (12,3%), 4 ispitanika su imala više univerzitetsko obrazovanje (1,4%), dok se 17 ispitanika nije izjasnilo o nivou obrazovanja (5,8%). Starosni raspon se kreće od 18 do 65 godina, pa se može reći da je skupina s obzirom na godine izuzetno heterogena. Ispitanike čine pripadnici različitih dobnih skupina: 18-33 godine (105), 35-49 godina (108), 50+ godina (33), te čak 37 ispitanika koji nisu naveli starosnu dob. Prosječna starosna dob sudionika iznosi $M = 37$ godina ($SD=10,18$). U pitanju je bio prigodni uzorak. Opis sociodemografskih varijabli prikazan je na Tabeli 1.

Tabela 1
Karakteristike ispitivanog uzorka

Sociodemografska varijabla (N=293)	Kategorije	Uzorak
Spol	Ženski	124
	Muški	157
		Neizjašnjeni: 12
Dob (raspon: 18-65)	18-33	105
	34-49	108
	50+	33
Obrazovanje	Osnovna škola	21
	Trogodišnja srednja škola	104
	Četverogodišnja srednja škola	117
	Viša škola ili fakultet	36
	Više univerzitetsko obrazovanje (magistar, doktor nauka, specijalista)	4

		Neizjašnjeni: 11
Stož zaposlenika u radnoj organizaciji (raspon: < 1 godina– 25 godina)	0-5	126
	6-10	56
	11-19	57
	20+	8
		Neizjašnjeni: 46
Sedmična satnica (raspon: 20-60 sati)	40 i manje	149
	41 i više	44
		Neizjašnjeni: 100
Položaj u poslovnicu	Nadređeni	41
	Nisu nadređeni	234
		Neizjašnjeni: 18
Režim rada	Dnevni rad (8 sati, npr. 8-16 ili 9-17)	158
	U dvije smjene	113
	U tri smjene	4
	Uglavnom poslijepodne	1
	Uglavnom noćna smjena	1
	Uglavnom noćna smjena	7
	Neki drugi raspored	1
		Neizjašnjeni: 8
Ugovor o radu	Na neodređeno vrijeme	176
	Na određeno vrijeme	105
	Ugovor o djelu	1
		Neizjašnjeni: 11
Bavljenje dobrotvornim radom u sadašnjosti (najmanje dva puta sedmično)	Da	50
	Ne	239
		Neizjašnjeni: 4
Bavljenje dobrotvornim radom u prošlosti	Da	110
	Ne	180
		Neizjašnjeni: 3

3.2 Postupak

Prije same provedbe istraživanja, stupljeno je u kontakt sa poslodavcima od kojih se tražila dozvola za provođenje istraživanja u njihovim kompanijama. Nakon dobijanja dozvole ispitanici su upoznati sa istraživačima, te im je podijeljena anketa sa objašnjenjem svrhe istraživanja, informacijama o istraživačima i garancijom potpune anonimnosti. Kako bi se osigurao veći stepen anonimnosti, ispitanicima su uz ankete podijeljene prazne bijele kovertu u koje su trebali staviti ankete nakon popunjavanja, te je potom zapečatiti. Prezentirana im je žuta kartonska kutija (nalik na glasačku) u koju su trebali ubaciti anketu nakon ispunjavanja. Kutija je bila izložena na prethodno dogovorenom i ispitanicima dostupnom mjestu. Objasnjeno je da će kutija biti postavljena na istom mjestu tri dana, tako da ankete mogu ponijeti kući i ispuniti, te sutradan ubaciti u kutiju. Ispitanici su na kraju ponovo napomenuti da se ispitivanje provodi u istraživačke svrhe, te da je njihovo sudjelovanje isključivo na dobrovoljnoj osnovi.

3.3 Instrumentarij

Instrumenti korišteni u ovom istraživanju su poznati, provjereni instrumenti visoke pouzdanosti koji su široko primjenjeni u dosadašnjim istraživanjima ove tematike (PRILOG 1).

3.3.1. *Skala organizacijske pravednosti*. Skala se sastoji od jedne dimenzije koja mjeri percepciju distributivne pravednosti i dvije dimenzije koje mjere percepciju proceduralne pravednosti. Distributivna pravednost se mjeri korištenjem pet čestica kojim se procjenjuje pravednost različitih radnih ishoda, uključujući platni nivo, raspored posla, radno opterećenje i radne odgovornosti. Proceduralna pravednost se procjenjuje česticama koje su dizajnirane da obuhvate formalne procedure i interakcijsku pravednost. Formalne procedure (šest čestica) mjere nivo u kojem poslovne odluke uključuju mehanizme koje osiguravaju prikupljanje tačnih i nepristranih informacija, participaciju zaposlenih u donošenju odluka i proces žalbe. Interakcijska pravednost se sastoji od devet čestica i mjerena je stepenom u kojim zaposlenici procjenjuju da li su njihove potrebe razmotrene i adekvatna objašnjena ponuđena kada su u pitanje poslovne odluke. Skalu su dizajnirali Niehoff i Moorman (1993) i bazirana je na Moormanovoj (1991) kod koje se pouzdanost pokazala iznad .90 na sve tri dimenzije. Za ocjenjivanje je korištena Likertova skala od 7 stupnjeva, gdje vrijedi: 1 = uopće nije tačno, 2 = nije tačno, 3 = više netačno nego tačno, 4 = niti tačno, niti netačno, 5 = više tačno nego netačno, 6 = tačno, 7 = u potpunosti tačno.

3.3.2. *Skala organizacijskog građanskog ponašanja* (Fox i Spector, 2012) je prilagođena za svrhe istraživanja i prevedena na bosanski jezik. Skala je Likertovog tipa od 5 stupnjeva, gdje 1 označava „nikada“, a 5 „svaki dan“ i sastoji se od 20 čestica. Čestice odražavaju čineve usmjerene prema organizaciji, ali i prema ljudima u organizaciji, tj. saradnicima. Mogu se izračunati odvojene subskale kako bi se dobila ponašanja koja doprinose organizaciji (OGPO) i ponašanja usmjerena na saradnike i pomoć sa radnim problemima (OGPS). Konačni rezultat se definiše kao srednja vrijednost svih 20 procjena, a rezultat za pojedinačne subskale (OGPO i OGPS) se dobiva sabiranjem rezultata odgovarajućih pripadajućih čestica. Koeficijent alfa je iznosio .89 za mjeru samoiskaza, .94 za dva uzorka samoiskaza, te .94 kada su drugi saradnici ocjenjivali targetiranog zaposlenika.

3.3.3. *Sociodemografski upitnik* je prilagođen za potrebu istraživanja i sastoji se od osam pitanja: 1. Godina rođenja 2. Spol 3. Nivo obrazovanja 4. Vrijeme rada u trenutnoj organizaciji 5. Vrsta ugovora o radu 6. Da li ste nadređeni nekim zaposlenicima? 7. Vrijeme trajanja radne sedmice po ugovoru o radu 8. Vrsta režima rada. Sociodemografskom upitniku su dodana dva

pitanja konstruisana za potrebe istraživanja: 1) Da li se bavite dobrotvornim radom (najmanje dva puta sedmično), te 2) Da li ste se u prošlosti bavili dobrotvornim radom?

4. REZULTATI

Svi podaci prikupljeni istraživanjem su obrađeni u SPSS-u (IBM SPSS Statistics verzija 20). Prvo su izračunate deskriptivne statističke vrijednosti za date varijable, te u nastavku sekcije možete vidjeti prikazane rezultate istraživanja.

4.1 Deskriptivne statističke vrijednosti

U tabeli 1 možete vidjeti prikaz osnovnih deskriptivnih parametara varijabli korištenih u istraživanju.

Tabela 1.
Deskriptivne statističke vrijednosti varijabli korištenih u istraživanju (N=293)

Varijabla	M	SD	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti	K-S ^a
Distributivna pravednost	4.86	1.56	-.370	-.842	.102**
Proceduralna pravednost	5.16	1.46	-.690	-.445	.120**
Interakcijska pravednost	5.25	1.43	-.855	-.077	.139**
Ukupna pravednost	5.15	1.38	-.712	-.255	.097**
Ukupno OGP	3.93	0.85	-.696	-.009	.114**
OGP prema ljudima	3.82	0.99	-.648	-.415	.116**
OGP prema organizaciji	3.92	0.91	-.685	-.185	.117**

Napomena: ^aKolmogorov-Smirnov test; *p<.05; **p<.01

4.2 Pouzdanost skala i subskala

Koeficijenti unutarne konzistencije dobiveni za subskale i cijeli upitnik su navedeni u Tabeli 8. Pouzdanost je analizirana Cronbach alpha koeficijentom, Alpha-if-deleted pokazateljem i item-to-total korelacijom. Pokazalo se da sve subskale i skale imaju vrijednost α koeficijenta iznad 0.80 što ukazuje na odličnu pouzdanost instrumenata. Vrijednost Cronbach alpha koeficijenta, a pritom i pouzdanost mjerne skale bi se neznatno povećala izbacivanjem čestice S4 (Pomogli novim zaposlenicima da se snađu na poslu). Međutim, riječ je o neznatnom povećanju vrijednosti α koeficijenta, tako da čestica nije izbačena iz daljnje analize.

Tabela 2
Pouzdanost skala i subskala

Varijable	Cronbach Alpha koeficijent
1. Distributivna pravednost	.83
2. Proceduralna pravednost	.86
3. Interakcijska pravednost	.93
4. Ukupna pravednost	.96
5. OGP prema organizaciji	.82
6. OGP prema ljudima	.80
7. Ukupni OGP	.89

4.3 Analize razlika u prisustvu OGP i pravednosti prema sociodemografskim varijablama

Za provjeru razlika između različitih demografskih skupina rađene su analize razlika. Za analizu razlika varijabli dob, spol, dužina staža i dobrotvorni rad korišten je t test za nezavisne uzorke (spol i dobrotvorni rad) i ANOVA (dob i dužina staža). Na tabeli 3 su prikazani rezultati za varijablu spol iz koje možemo zaključiti da se muškarci i žene statistički značajno ne razlikuju po rezultatima na skali organizacijskog građanskog ponašanja i percepcije pravednosti, te njihovim subskalama ($p > 0,05$).

Tabela 3.
Razlike u OGP i pravednosti prema spolu (T test)

	Muški		Ženski		t-test
	M	SD	M	SD	
Ukupno OGP	1.97	.26	1,97	.22	.19
OGP prema organizacijama	1.94	.29	1.93	.26	.29
OGP prema ljudima	1.96	.27	1.98	.21	-.77
Distributivna pravednost	2.15	.39	2.20	.37	-.92
Proceduralna pravednost	2.21	.36	2.29	.33	-1.75
Interakcijska pravednost	2.25	.36	2.29	.32	-.79

* $p < 0,05$. N=293

Rezultati jednosmjerne analize varijance sa dobi kao nezavisnom varijablom su predstavljani u tabeli 4.

Tabela 4.
Razlike u OGP i pravednosti prema dobi (ANOVA)

	df	MS	F	p
Distributivna pravednost	2	4,46	1,94	0,15
Proceduralna pravednost	2	7,00	3,55*	0,03
Interakcijska pravednost	2	6,22	3,20*	0,04
OGP prema organizaciji	2	2,56	2,83	0,06
OGP prema ljudima	2	0,83	1,09	0,34
Ukupan OGP	2	1,02	1,47	0,23
Ukupna pravednost	2	5,85	3,32*	0,04

Jednosmjerna analiza varijance je sprovedena kako bi se ustanovilo da li postoji statistički značajna razlika rezultata na testu Organizacijskog građanskog ponašanja i Percepcije pravednosti kod mladih osoba, osoba srednjih godina i starih osoba. Statistički značajan efekat dobi je otkriven na rezultatima proceduralne pravednosti $F(2,243)=3,55$, $p=0,03$, interakcijske pravednosti $F(2,243)=3,20$, $p=0,04$ i ukupne pravednosti $F(2,243) = 3,32$, $p=0,04$. Rađen je

Tukey Post Hoc test kako vi se utvrdilo između kojih grupa su statistički značajne razlike u rezultatima.

Tabela 5.
Post Hoc test

	Dob	Dob	Razlika u aritmetičkoj sredini	Standardna greška	p
Proceduralna pravednost	Mladi	Srednji	0,09	0,19	0,88
		Stari	.73*	0,28	0,03
	Srednji	Mladi	-0,09	0,19	0,88
		Stari	0,64	0,28	0,06
	Stari	Mladi	.73*	0,28	0,03
		Srednji	-0,64	0,28	0,06
Interakcijska pravednost	Mladi	Srednji	-0,05	0,19	0,97
		Stari	0,63	0,28	0,06
	Srednji	Mladi	0,05	0,19	0,97
		Stari	.68*	0,28	0,04
	Stari	Mladi	-0,63	0,28	0,06
		Srednji	-.68*	0,28	0,04
Ukupna pravednost	Mladi	Srednji	0,03	0,18	0,98
		Stari	.65*	0,26	0,04
	Srednji	Mladi	-0,03	0,18	0,98
		Stari	0,62	0,26	0,05
	Stari	Mladi	-.65*	0,26	0,04
		Srednji	-0,62	0,26	0,05

*p < 0,05

Stariji ispitanici su na rezultatima na subskali percepcije proceduralne pravednosti (M=4.62, SD=1.70) imali statistički značajno niže rezultate u odnosu na mlađe ispitanike (M=5.35, SD=1.32), $F(2,243)= 3,55$; $p= 0.03$. Statistički značajna razlika je pronađena i između starijih ispitanika i ispitanika srednje dobi na subskali interakcijske pravednosti, gdje su ispitanici srednje dobi imali više rezultate (M=5.42, SD=1.39) u odnosu na starije ispitanike (M=4.74, SD=1,67). Statistički značajna razlika je dobijena i na ukupnom rezultate skale percepcije pravednosti, gdje su mlađi ispitanici imali statistički značajno više rezultate (M=5.32, SD=1.26) u odnosu na starije ispitanike (M=4.67, SD=1,57), $F= 3,32$, $p=0,04$.

Potom je sprovedena jednosmjerna analiza varijance za provjeru razlika u rezultatima između ispitanika različite dužine staža. Statistički značajne razlike nisu pronađene između ispitanika različite dužine staža (0-5, 6-10, 11-19, 20+ godina) unutar organizacije ni na jednoj skali i subskali organizacijskog građanskog ponašanja i percepcije pravednosti. Rezultati su prikazani u tabeli 6.

Tabela 6.
ANOVA sa dužinom staža kao nezavisnom varijablom

	df	MS	F	p
Distributivna pravednost	3	2,61	1,06	0,37
Proceduralna pravednost	3	3,53	1,73	0,16
Interakcijska pravednost	3	1,94	0,98	0,40
OGP prema organizacijama	3	0,96	1,00	0,39
OGP prema ljudima	3	0,29	0,35	0,79
Ukupno OGP	3	0,49	0,64	0,59
Ukupna pravednost	3	2,59	1,41	0,24

Na sljedećoj tabeli (Tabela 7) su prikazani rezultati t-testa za nezavisne uzorke koji prikazuju razlike u rezultatima između ispitanika koji se bave dobrotvornim radom u sadašnjosti i u prošlosti.

Tabela 7.
Razlike u OGP prema bavljenju dobrotvornim radom

Bavljenje dobrotvornim radom	DA		NE		T test
	M	SD	M	SD	
OGPU (sadašnji)	3,81	1,02	3,97	0,86	-1,02
OGPO	3,83	1,02	3,82	0,99	-0,03
OGPP	3,83	0,99	3,94	0,89	-0,84
OGPU (prošli)	3,93	0,86	3,94	0,91	-0,13
OGPO	3,88	0,93	3,78	1,03	0,77
OGPP	3,93	0,85	3,92	0,94	0,10

* $p < 0,05$

Između ispitanika koji se bave dobrotvornim radom najmanje dva puta sedmično i onih koji se ne bave nije pronađena statistički značajna razlika u rezultatima na skali organizacijskog građanskog ponašanja usmjerenog prema organizaciji ($t(287)=-0.03$, $p=.98$), prema ljudima ($t(287)= -0.84$, $p=.40$) i ukupnog skora na toj skali ($t(244)=-1.02$, $p=.31$). Također, između ispitanika koji su naveli da su se u prošlosti bavili dobrotvornim radom i onih koji nisu nije pronađena statistički značajna razlika u rezultatima na skali organizacijskog građanskog ponašanja usmjerenog prema organizaciji ($t(288)=0.77$, $p=.44$), prema ljudima ($t(288)= .10$, $p=.922$) i ukupnog skora na toj skali ($t(244)=-1.02$, $p= -0.13$).

4.4 Razlike među firmama

Za analiziranje razlika između firmi korištena je jednosmjerna analiza varijance koja je pokazala statistički značajne razlike između firmi na svim zavisnim varijablama; percepciji distributivne ($F(6,286)=15.85$, $p<0,01$), proceduralne ($F(6,286)=8,53$ $p<0,01$ interakcijske pravednosti ($F(6,286)=6.61$, $p<0,01$) i ukupne pravednosti ($F(6,286)=10.08$, $p<0,01$) te

organizacijskog građanskog ponašanja usmjerenog prema organizaciji ($F(6,286)=11,23$, $p<0,01$), ljudima ($F(6,286) = 5.30$, $p<0,01$) i ukupnom organizacijskom ponašanju ($F(6,248)=9.11$, $p<0,01$). Post hoc test nije bilo potrebno raditi za potrebe ovog istraživanja. Rezultati su prikazani na tabeli.

Tabela 8.
ANOVA sa mjestom zaposlenja (firmom) kao nezavisnom varijablom

	Suma kvadrata	MS	F	p
Distributivna pravednost	177,77	29,63	15,85	0,00
Proceduralna pravednost	94,18	15,70	8,53	0,00
Interakcijska pravednost	72,90	12,15	6,61	0,00
OGP prema organizacijama	54,96	9,16	11,27	0,00
OGP prema ljudima	24,03	4,01	5,30	0,00
OGP ukupno	36,05	6,01	9,11	0,00
Pravednost ukupno	97,71	16,28	10,08	0,00

4.5 Odnos između organizacijskog građanskog ponašanja i percepcije pravednosti u organizacijama

4.5.1 Korelacije kontinuiranih varijabli

U ovom odjeljku su prikazane korelacije između svih mjerenih varijabli.. Kao što možemo vidjeti – povećanje u varijabli dob statistički značajno korelira sa povećanjem radnog staža u organizaciji. Interakcijska, distributivna, proceduralna pravednost i ukupna izmjerena pravednost također međusobno statistički značajno pozitivno koreliraju. Dužina staža je negativno povezana sa ispitanikovom percepcijom proceduralne pravednosti u organizaciji. Distributivna pravednost se pokazala značajno povezanom sa organizacijskim građanskim ponašanjem koje je usmjereno prema organizaciji. Porast u percepciji proceduralne pravednosti je statistički značajno povezan sa porastom u organizacijskom građanskom ponašanju usmjerenom prema organizaciji i ljudima unutar organizacije. Povećanje percepcije interakcijske pravednost statistički značajno korelira sa porastom na svim varijablama organizacijskog građanskog ponašanja na statistički značajnom nivou.

Tabela 9
Korelacije kontinuiranih varijabli

Varijable	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Dob	1	.66**	-.10	-.12	-.08	-.10	.08	.05	.08
2. Godine rada u organizaciji	.66**	1	-.08	-.13*	-.11	-.12	-.08	-.06	-.10
3. Distributivna pravednost	-.10	-.08	1	.75**	.73**	.85**	.16**	.10	.11
4. Proceduralna pravednost	-.12	-0.13*	.75**	1	.93**	.96**	.16**	.14*	.12
5. Interakcijska pravednost	-.08	-.11	.73**	.93**	1	.97**	.19**	.15*	.15*
6. Ukupna pravednost	-.10	-.12	.85**	.96**	.97**	1	.19**	.15*	.14*
7. OGP prema organizaciji	.08	-.08	.16**	.16**	.19**	.19**	1	.74**	.94**
8. OGP prema ljudima	.05	-.06	.10	.14*	.15*	.15*	.74**	1	.93**
9. Ukupni OGP	.08	-.10	.11	.12	.15*	.14*	.94**	.93**	1

4.5.2 Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza

Da bi se testirale hipoteze o tome da li je organizacijsko građansko ponašanje u funkciji tri varijable; percepcije distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti, kontrolisanjem nekih demografskih varijabli, izvršena je hijerarhijska regresijska analiza. U prvi model su uvrštene varijable iz sociodemografskog upitnika: spol, dob i dužina staža. Drugi model sadrži tri osnovne varijable: percepcija distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti u organizaciji. Testovi multikolinearnosti su pokazali različite, ali visoke nivoe multikolinearnosti (VIF= 2,31 za distributivnu, VIF=8,28 za proceduralnu, VIF=7,80 za interakcijsku pravednost). U prvom koraku modela hijerarhijske multiple regresije, spol, dob i dužina staža su objasnili statistički značajnih 5% varijance u rezultatima na skali organizacijskog građanskog ponašanja ($R^2=0,050$, prilagođenim $R^2_{promjena}=0,037$, $F(3,209)=3,703$, $p=0,013$). Kada su u drugom koraku unešeni prediktori distributivne i interakcijske i proceduralne pravednosti, prediktivna moć modela se povećala za 2,4% varijance ($R^2_{promjena}=0,024$, $F_{promjena}(3,206)=1,746$, $p=0,014$). Značajnost $F_{promjene}$ u drugom modelu je iznosila $p=0,159$, što je čini statistički neznačajnom. Dakle, u prvom modelu R_{square} iznosi 0.050, te on objašnjava 5% varijance u kriteriju. U drugom modelu R_{square} je iznosio 0.074, te time objasnio 7,4% varijance u kriteriju. Promjena je pritom iznosila $R^2_{promjena}=0,024$. Konačni postotak varijabiliteta u zavisnoj varijabli koji su objasnili svi prediktori unešeni u model iznosi 7,4%. Iako su oba modela statistički značajna, objašnjavaju vrlo nizak procenat varijance u zavisnoj varijabli. Da bi se otkrilo da li postoji specifičnost u odnosu između dimenzija percepcije pravednosti i pojedinačnih dimenzija OGP-a, rađene su dodatne dvije hijerarhijske regresijske analize. Postotak varijabiliteta koji je objašnjen u OGP usmjerenom prema organizaciji je iznosio 7,7%, što se smatra statistički značajnim u odnosu na postotak koji je objašnjen u OGP usmjerenom prema ljudima 3,8%. Procenat varijance koji objašnjava

OGP usmjereno prema organizaciji je za 0,3% veći od varijance objašnjene ukupnim organizacijskim ponašanjem.

Tabela 9.1

Rezultati hijerarhijskih regresijskih analize (I dio) sa organizacijskim građanskim ponašanjem i njegovim dimenzijama kao kriterijskim varijablama, te prediktorima spolom, dobi i dužinom staža u prvom modelu i dimenzijama percepcije pravednosti u drugom modelu

Prediktori	OGP ukupno			OGP prema organizacijama			OGP prema ljudima		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
<i>I. Korak</i>									
Spol	-.02	-.324	.75	.04	.62	.54	.04	.62	.54
Dob	.26	2.89	.00	.15	1.73	.09	.15	1.73	.09
Dužina staža	-.28	-3.12	.00	-.15	-1.67	.10	-.15	1.67	.10
<i>II. Korak</i>									
Spol	-.02	-.25	.80	-.02	-.31	.76	.04	.56	.58
Dob	.26	2.87	.01	.23	2.67	.01	.16	1.75	.08
Dužina staža	-.27	-2.96	.01	-.24	-2.56	.01	-.14	-1.51	.13
Distributivna pravednost	.05	.46	.65	.08	.82	.41	.00	-.02	.97
Proceduralna pravednost	-.16	-.83	.41	-.15	-.79	.43	.02	.12	.91
Interakcijska pravednost	.26	1.37	.17	.26	1.44	.15	.12	.65	.51

Tabela 9.2

Rezultati hijerarhijskih regresijskih analize (II dio) sa organizacijskim građanskim ponašanjem i njegovim dimenzijama kao kriterijskim varijablama, te prediktorima spolom, dobi i dužinom staža u prvom modelu i dimenzijama percepcije pravednosti u drugom modelu

	OGP ukupno			OGP prema organizacijama			OGP prema ljudima		
I. Korak	R=.225; R ² =.050; F(3, 209)= 3.70; p<0,05;			R=.197; R ² =.039 F(3,219)= 2.94; p<0.05;			R=.133; R ² =.018; F(3,219)=1.32; p<0.05;		
II. Korak	R=.272; R ² =.074; F(6, 206)= 2,75; p<0.05;			R= .277; R ² =.077; F(3,219)= 2.99; p<0.01;			R=.194; R ² =.038; F(6,216)=1.41; p<0.05;		
	ΔR^2	F	p	ΔR^2	F	p	ΔR^2	F	p
	.024	1.746	.159	.038	2.967	.033	.038	2.967	.033

Napomena: * ΔR^2 – promjena koeficijenta determinacije; p<.05;

U sljedećem koraku rađene su hijerarhijske multiple regresije gdje je mjesto pojedinačnih subskala iz drugog koraka analize zauzeo ukupan skor na skali pravednosti.

Tabela 10.1

Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza (I dio) sa organizacijskim građanskim ponašanjem i njegovim dimenzijama kao kriterijskim varijablama, te prediktorima spolom, dobi i dužinom staža u prvom modelu i ukupnom percepcijom pravednosti u drugom modelu

Prediktori	OGP ukupno			OGP prema organizacijama			OGP prema ljudima		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
I. Korak									
Spol	-.02	-.32	.75	-.02	.35	.73	.03	.45	.65
Dob	.26	2.89	.00	.23	2.63	.01	.18	1.98	.05
Dužina staža	-.28	-3.12	.00	-.24	2.72	.01	-.17	1.86	.06
II. Korak									
Spol	-.03	-.40	.69	-.03	-.45	.45	.03	.38	.70
Dob	.27	2.97	.00	.24	2.75	2.75	.18	2.05	.04
Dužina staža	-.27	-3.00	.00	-.23	-2.58	2.58	-.16	-1.74	.08
Ukupna pravednost	.14	2.09	.04	.19	2.86	2.86	.14	2.13	.04

Tabela 10.2

Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza (II dio) sa organizacijskim građanskim ponašanjem i njegovim dimenzijama kao kriterijskim varijablama, te prediktorima spolom, dobi i dužinom staža u prvom modelu i ukupnom percepcijom pravednosti u drugom modelu

	OGP ukupno			OGP prema organizacijama			OGP prema ljudima		
I. Korak	R=.225; R ² =.050; F(3, 209)= 3.70; p<0,05;			R=.197; R ² =.039 F(3,219)= 2.94; p<0.05;			R=.146; R ² =.021; F(3,219)=1.58; p>0.05;		
II. Korak	R=.265; R ² =.070; F(6, 206)= 3.91; p<0.05;			R= .271; R ² =.073; F(3,219)= 4.32; p<0.01;			R=.203; R ² =.041; F(3,219)=2.34; p<0.05;		
	ΔR^2	F	p	ΔR^2	F	p	ΔR^2	F	p
	.020	4.36	.04	.04	42.583	0.01	.20	4.52	.04

Napomena: * ΔR^2 – promjena koeficijenta determinacije; p<.05;

U hijerarhijskoj analizi sa ukupnom pravednošću kao glavnim prediktorom drugog modela, R² je iznosio 0.070, prilagođeni R²=0.052, F_{promjena} (3,212)=3.912, p=.0,004. Procenat varijabiliteta se povećao sa 5% na 7%, te tako poboljšao prediktivnu moć prvog modela za 2%. Ono u čemu se rezultati analize sa ukupnom pravednošću u drugom modelu razlikuju u odnosu na prvu regresijsku analizu u kojoj su subscale upitnika percepcije pravednosti predstavljeni kao prediktori, jeste da je promjena F statistički značajna u odnosu na prvi model (p=0,038). Procenat varijance u OGP usmjerenom prema organizaciji (7,3%) je i u ovoj hijerarhijskoj regresijskoj analizi veći od procenta objašnjene varijance u ukupnom OGP-u (7%), iako je razlika zanemariva.

5. DISKUSIJA

Unatoč ranom pojavljivanju u svijetu nauke, koje datira iz 80-ih godina prošlog stoljeća, organizacijsko građansko ponašanje se i dalje smatra nedovoljno istraženim konstruktom. Ovim istraživanjem smo nastojali doprinijeti problematici istraživanjem prirode veze tog konstrukta sa percepcijom pravednosti u organizacijama. To područje i dalje zahtijeva detaljna istraživanja, zbog trenda pronalaska različite relevantnosti određenih prediktora u odnosu sa OGP. Pregledom literature i po uzoru na ranija istraživanja, formulisane su četiri hipoteze koje uglavnom nisu potvrđene na bosanskohercegovačkom uzorku, pa ni rezultati nisu u potpunosti u skladu sa istraživanjima na kojim je zasnovan ovaj rad.

Pouzdanosti pojedinih dimenzija OGP-a su nešto niže u odnosu na izvorno istraživanje i kreću se od .80 do .82, dok je pouzdanost ukupne skale jednaka izvornoj pouzdanosti od .89. Koeficijent pouzdanosti subskala upitnika percepcije pravednosti se kreće u rasponu od .83 do .93, dok alfa koeficijent ukupne skale iznosi čak .96, što je u skladu sa unutarnjom pouzdanošću originalnog istraživanja Niehoffa i Moormana (1993). Distribucije rezultata prediktorskih i kriterijskih varijabli nisu zadovoljile kriterij normalnosti i simetričnosti distribucije. Zbog nesimetričnosti i većeg odstupanja od normalnosti rađene su transformacije, te su varijable uvedene u daljnju analizu su transformisane kvadratnim korijenom, transformacijom karakterističnom za negativno asimetrične distribucije.

Rezultati na dimenzijama organizacijskog građanskog ponašanja su pokazali statistički značajno pozitivne korelacije između pojedinačnih dimenzija, što je u skladu sa rezultatima dobijenim na dosadašnjim istraživanjima tog konstrukta. Prema visini koeficijenata, sve korelacije su bile visoke. Jednako visoke i pozitivne korelacije su pokazane i na rezultatima dimenzija pravednosti, koje su također očekivane zbog rezultata na dosadašnjim istraživanjima i njihove zajedničke osnove. Istraživanje je pokazalo, iako statistički značajne, ipak niske koeficijente korelacije između pojedinačnih dimenzija percepcije pravednosti i organizacijskog građanskog ponašanja, ali i ukupnih skala.

Indikatori multikolinearnosti ukazuju na višu povezanost među prediktorskim varijablama, što je očekivano, s obzirom da prediktori predstavljaju odraz istog konstrukta. Vrijednost faktora inflacije varijance (VIF) je za distributivnu pravednost $VIF=2.3$, za proceduralnu pravednost 8.3, te za interakcijsku pravednost 7.80, što nam ukazuje na visoku multikolinearnost. Vodeći se pravilom Kleinbauma i suradnika (1988) da se tek vrijednost faktora inflacije veća od 10 smatra problematičnom, zaključeno je da multikolinearnost u ovom slučaju ne bi trebala biti štetna. Ipak, da bi se prevenirao i taj eventualni problem, po Milasovom

prijedlogom (2009), prediktori su združeni u jedinstveni pokazatelj kako bi se postavile preciznije pretpostavke o mogućoj uzročnosti.

Rezultati ovog istraživanja su pokazali da se muškarci i žene ne razlikuju značajno u izvještavanju organizacijskog građanskog ponašanja, te su u skladu sa većinom dosadašnjih istraživanja (Podsakoff i sur., 2000; Allen i Rush, 2001; Allen i Jang, 2016) u kojim u samoprocjenama OGP-a nije pronađen efekat spola. Obzirom da ovom skalom nisu mjerene pojedinačne dimenzije OGP-a kao u nekim od pomenutih istraživanja gdje su poređenja zasnovana na dimenzijama altruizma, savjesnosti, ljubaznosti, građanskih vrlina i sportskog ponašanja, poređenje na osnovu tih dimenzija nije moguće ostvariti. Poređenje se zasniva na ukupnom skorom na skali OGP-a, te subskalama OGP usmjerenog prema organizaciji i ljudima unutar organizacije. Sveukupno gledajući rezultate istraživanja, razlike u rezultatima na upitniku OGP-a nisu pronađene između ispitanika različite dobi, što je u skladu sa dosadašnjim istraživanjima (Podsakoff i sur., 2000). Kada je u pitanju percepcija pravednosti, pronađene su izvjesne razlike. Rezultati su upozorili na značajne učinke dobi na pojedinim dimenzijama percepcije pravednosti i ukupne pravednosti. Mlađi ispitanici su percipirali veći nivo pravednosti u organizaciji u odnosu na starije ispitanike, te su stariji ispitanici imali niže rezultate u odnosu na mlađe ispitanike na subskali percepcije proceduralne pravednosti i subskali interakcijske pravednosti u odnosu na ispitanike srednje dobi. U dosadašnjim istraživanjima se dob nije mnogo ispitala ni smatrala relevantnim faktorom koji je povezan s različitom percepcije pravednosti, tako da ne bi ni ovdje trebala. Međutim, zanimljivo je primijetiti dosad nezapažen trend smanjenja percepcije pravednosti u funkciji dobi. On može biti objašnjen većim iskustvom rada kod starijih radnika i vremenom potrebnim za upoznavanje svih procesa i načina funkcionisanja organizacije. Na taj način, radnici imaju više referentnih tačaka u njihovom iskustvu za poređenje i to može biti razlog njihove generalno niže percepcije pravednosti.

Kod ispitanika različite dužine staža ne postoji statistički značajna razlika između aritmetičkih sredina dobivenih rezultata na skali organizacijskog građanskog ponašanja, niti na skali percepcije pravednosti. Razlike u rezultatima na te dvije skale nisu pronađene ni između ispitanika koji su se bavili dobrotvornim radom u prošlosti i sadašnjosti i onih koji nisu. Provjera razlika je rađena prvenstveno zbog broja istraživanja koja govore o jednakoj motivacijskoj osnovi tih ponašanja, te njihovim zajedničkim elementima (Penner, 2002). Istraživanje nije pokazalo da se ispitanici koji se bave i koji su se bavili dobrotvornim radom razlikuju od onih koji nisu na rezultatima organizacijskog građanskog ponašanja.

Korelacijska analiza je urađena da bi se testirao smjer veze između organizacijskog građanskog ponašanja i njegovih dimenzija sa percepcijama pravednosti u organizaciji i dimenzijama istog konstrukta, a hijerarhijska regresijska analiza da bi se shvatio opseg varijance u OGP-u koje objašnjavaju dimenzije percepcije pravednosti.

U prošlim istraživanjima se pokazalo da demografske i situacijske karakteristike utjecale na ishode istraživanja (Mowday, Porter i Steers, 1981; prema Williams, Pitre i Zainuba, 2010). Da bi se smanjila mogućnost iluzornog statističkog utjecaja, mjerene su tri demografske kontrolne varijable: dob, spol i dužina staža u trenutnoj organizaciji. S obzirom na, iako statistički značajne, ipak niske korelacije u odnosu OGP-a i percepcije pravednosti, rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza su bili očekivani. Provedeno je ukupno šest hijerarhijskih regresijskih analiza u ovom istraživanju. Rezultati istraživanja pokazuju da modeli ne doprinose velikom objašnjenju varijance u kriteriju, iako je statistički gledano model značajan. Modeli su sveukupno uspjeli objasniti između 3,8% i 7,7% varijance u kriteriju. Beta prediktori drugog koraka analize, kada se uključe dimenzije percepcije pravednosti, nisu statistički značajni. No, kada se percepcija pravednosti uvede u drugi korak analize kao jedinstven prediktor koji objedinjuje tri vrste pravednosti – beta prediktor postaje značajan na nivou $p < 0,05$. Zanimljivo je da nijedan hipotezama predviđeni prediktor ne pokazuje značajan samostalni doprinos objašnjenju varijance. Dakle – nijedna dimenzija pravednosti samostalno ne doprinosi objašnjenju varijance OGP-a. Također, distributivna pravednost se nije pokazala statistički značajno boljim prediktorom u odnosu na proceduralnu pravednost kao što je predviđeno hipotezama i očekivano zbog novog vala istraživanja koja ukazuju na takav odnos. Demografski prediktori, dob i dužina staža su se pokazali značajnim prediktorima ukupnog OGP-a i OGP-a prema organizacijama. Sveukupno gledajući, rezultati koji su dobijeni ovim istraživanjem ne idu u prilog percepciji odnosa zaposlenika i organizacije kao odnosa socijalne razmjene (Kamdar i sur., 2006).

Prema prvoj hipotezi bilo je predviđeno da će distributivna pravednost statistički značajno korelirati sa samoprocjenama zastupljenosti OGP-a kod ispitanika. Očekivani rezultati nisu u potpunosti potvrdili hipotezu; rezultati su pokazali da korelacija postoji i da je značajna na nivou $p < 0,05$, ali je ta korelacija vrlo niska ($r = 0,11$; $p < 0,05$) i u neskladu sa dosadašnjim istraživanjima, a distributivna pravednost kao samostalan prediktor u hijerarhijskoj analizi ne doprinosi značajno objašnjenju varijance kriterija ($\beta = 0,05$, $p = 0,65$; $p > 0,05$).

Drugom hipotezom je predviđeno da će percepcija proceduralne pravednosti biti značajno pozitivno povezana sa samoprocjenama zastupljenosti OGP-a kod ispitanika. Rezultati pokazuju da povezanost nije statistički značajna ($r=.12$, $p>.05$), a hijerarhijskom regresijom smo također dobili statistički neznačajan beta prediktor ($\beta=.05$, $p=.65$; $p>.05$), što ukazuje na to da hipoteza nije potvrđena, te da rezultati nisu u skladu sa postojećim istraživanjima. Sljedeća hipoteza predviđa prevlast proceduralne pravednosti nad distributivnom u predviđanju organizacijskog građanskog ponašanja, no s obzirom na rezultate prve dvije hipoteze možemo zaključiti da ta hipoteza nije potvrđena. Štaviše, distributivna pravednost se pokazala, iako statistički neznačajno, boljim prediktorom OGP-a od proceduralne pravednosti. Posljednja hipoteze se dotiče povezanosti interakcijske pravednosti i OGP-a i predviđa statistički značajno pozitivnu korelaciju. Interakcijska pravednost ima statistički značajno pozitivnu korelaciju sa OGP-em ($r=.15$, $p<.05$), te najbolje od svih prediktora predviđa OGP ($\beta=.12$, $p=.51$; $p>.05$), iako ima statistički neznačajan samostalan doprinos kao beta prediktor u modelu. Sličan slučaj prevlasti uloge interakcijske pravednosti u odnosu na ostale prediktore iz modela percepcije pravednosti se javlja i u drugim kolektivističkim kulturama, te su rezultati istraživanja u skladu sa nalazima Elamina i Tlaissa (2015).

Naša svrha u ovom istraživanju je bila ispitati odnos percepcije pravednosti i organizacijskih građanskih ponašanja, te istražiti da li postoji statistički značajno pozitivna korelacija između percepcije pravednosti i građanskih ponašanja unutar organizacije. Rezultati hijerarhijske regresijske analize su uspjeli razjasniti ta očekivanja. Iako su distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost pokazale povezanost sa OGP--em, pojedinačno se nisu pokazale značajnim u ulozi prediktora, tj. tip percipirane pravednosti se nije pokazao statistički značajnim u predviđanju učestalosti OGP-a kao u Moormanovim studijama (1991). Rezultati ovog istraživanja nisu pokazali očekivani quid pro quo odnos. Zanimljivo je da se jedinim značajnim „samostalnim“ prediktorom pokazala ukupna percipirana pravednost u organizaciji i to na nivou značajnosti $p<0.05$. Ovakvi rezultati se nisu pokazali konzistentnim sa dosadašnjim nalazima (Williams, Pitre i Zainuba, 2010; Alexander i Ruderman, 1987; Farh, Earley i Lin, 1997; DeConinck, 2010; Cohen-Charash i Spector, 2001; Karriker i Williams, 2009).

Postavlja se veliko pitanje – zašto ovo istraživanje daje rezultate toliko drugačije od onih dosada dobijenih u velikom broju studija? Po čemu je ovo istraživanje specifično? Objašnjenje ćemo pokušati dati u nekoliko sljedećih teza.

Uzimajući u obzir da je nezaposlenost u trenutku provođenja istraživanja u Bosni i Hercegovini, prema podacima Trading Economics, iznosila 38,81%, te se time pozicionirala kao treća zemlja svijeta po nezaposlenosti, odmah iza Džibutija i Konga – situaciju u Bosni i Hercegovini trebamo osmotriti na drugačiji način. Istraživanja OGP-a su rađena u zemljama čiji se indeks nezaposlenosti ne može staviti u istu kategoriju sa onim u našoj zemlji. Analizom rezultata prvog regionalnog istraživanja o tržištu zapošljavanja u Srbiji, BiH i Hrvatskoj (Infostud, 2017), dolazimo do informacija koje govore da u BiH čak 40 odsto zaposlenih strahuje da će ostati bez posla. Može se u mogućnost uzeti i razmatranje da ljudi izvode dodatne oblike ponašanja iz motivacije koja proizlazi više iz strah od gubitka posla ili želje da se isti zadrži, što može bitnost percepcije pravednosti staviti u sasvim drugi plan. No, ovo opažanje proizlazi iz percepcije istraživača, te nije zasnovano na empirijskim podacima.

Način pristupanja zaposlenika istraživanju - velik broj nedostajućih odgovara na demografska pitanja koja bi eventualno mogla utvrditi identitet zaposlenika, konkretna pitanja zaposlenika i bojaznost od mogućnosti da organizacija provodi istraživanje u svrhu nadziranja njihovog rada i posvećenosti, te otvoreno izražavanje zabrinutosti zaposlenika da se ne otkrije njihov identitet unatoč opsežnoj proceduri napravljennoj da se osigura zaštita identiteta – su značajno primjećeni prilikom sprovođenja istraživanja, te su zajednički zaposlenicima u svim kompanijama (u manjoj ili većoj mjeri). To su problemi koji otvoreno ukazuju na strah zaposlenika od monitoringa, te već postojeću mjeru monitoringa na koju su ispitanici već bili navikli i o kojoj su otvoreno izvijestili. Pojedini ispitanici su čak pomenuli strah od gubitka posla ako odgovori na pitanja ne budu u skladu sa željama poslodavca. Bitno je napomenuti da je u istraživanje bila uključena još jedna kompanija u kojoj je iskorištena mogućnost (zbog nemogućnosti ispunjavanja u toku radnog vremena) da ispitanici u roku od dva dana ispune ankete i stave ih u kutiju, te su odgovorima uočene određene nepravilnosti i identični odgovori. Nakon istraživanja sprovođenja procesa utvrđeno je da je jedan od rukovodećih pojedinaca preuzeo na sebe odgovornost da ispuni ankete odgovorima koji su mu usmeno davali ostali zaposlenici. Zbog očitih metodoloških nedostataka, upitnici te kompanije su kompletno isključeni iz istraživanja. Sveukupno, dojam koji su ispitanici ostavili prilikom pristupanja ispunjavanju upitnika se razlikovao među ispitanicima u različitim kompanijama. Zainteresovanost i motiviranost se vidljivo razlikovala u različitim kompanijama, te dok su u nekim kompanijama ispitanici više vremena posvetili odgovaranju na anketu, u nekim kompanijama su ispitanici bili pasivniji te ispunili ankete za vrlo kratak vremenski period. Iako se na osnovu ovih zapažanja ne može formirati krajnji zaključak o tome šta je dovelo do toga da nijedna hipoteza ne bude u

potpunosti potvrđena, ipak se pruža uvid o tome šta je potencijalno moglo dovesti do takvih rezultata. Analizom razlika na nivou kompanija su uočene statistički značajne razlike između firmi na svim zavisnim varijablama, što ide u prilog opažanju o različitim pristupima ispunjavanju upitnika na nivou kompanija. Još jedan faktor koji su istraživači u dosadašnjim istraživanjima pominjali jeste problem samoiskaza i pristranosti u odgovaranju na pitanja. Organizacijsko građansko ponašanje je konstrukt koji se mjeri samoiskazima i iskazima od strane drugih ljudi (poslovnih kolega i poslodavaca ili direktno nadređenih). Smatra se da su ispitanici skloni preuveličavanju svoje poželjne doprinose u organizaciji, poput volonterskog OGP-a (Allen i sur., 2000; Chan, 2009; prema Carpenter i suradnici, 2014), te da je u slučaju mjerenja ovog konstrukta potrebno konsultovati osobe koje su direktno nadređene ispitanicima za dobijanje što validnije mjere istinskog OGP-a. Međutim, metaanalizom Carpentera, Berryja Huoston (2014) razlika u aritmetičkoj sredini se došlo do podatka da su razlike u aritmetičkoj sredini u OGP-u mjenom od strane zaposlenika i drugih osoba veoma male i zanemarive, te da su obrasci odgovaranja na pitanja zapravo vrlo slični. Također, pokazalo se da korištenje skala slaganja i frekvencije nema značajnog utjecaja na razlike u procjenama zaposlenika i osoba iz njihove okoline. Uzimajući u obzir ove informacije, vrstu skalu i izvor procjene se neće smatrati značajnim faktorom koji su mogli dovesti do drugačijih obrazaca u rezultatima ovog istraživanja.

Naposljetku, potrebno je osvrnuti se i na prednosti i ograničenja ovog istraživanja. Prednost istraživanja jeste njegov uzorak koji čine zaposlenici iz čak sedam kompanija. U uzorku je ravnopravna zastupljenost muškaraca i žena, te ljudi svih dobnih skupina. Time ovo istraživanje značajno dobija na eksternoj valjanosti. Također, prednost predstavlja činjenica da je ovo prvijenac istraživanja kada je u pitanju ispitivanje ove tematike na području Bosne i Hercegovine. Nešto što se ispostavilo kao nedostatak kasnije u istraživanju, jeste to što su ispitanici, unatoč svim sigurnosnim mjerama da se osigura anonimnost istraživanja, imali dojam da njihovi podaci možda neće biti zaštićeni, o čemu su verbalno i izvijestili. Za rješavanje tog problema, ispitanicima se može pristupiti lično, a ne posredovanjem organizacije. To može iziskivati znatno veći trud istraživača, te bi vjerovatno i sam proces provođenja istraživanja trajao duže. No, da strah od monitoringa ne bi utjecao na rezultate istraživanja, potrebno je ovom problemu ozbiljnije pristupiti unatoč povećanju težine izvođenja istraživanja na viši nivo. Drugi problem se veže za nemotiviranost ispitanika, no on je teško mogao biti preveniran pri ovom istraživanju i može biti specifičan za ovu tematiku istraživanja u našoj zemlji. Ono što bi bilo moguće uraditi je na neki način, možda finansijskim ili nekim drugim putem, dati ljudima

poticaj za učešće u istraživanju. Eventualna prilika za sljedeća istraživanja o ovoj tematici je korištenje paralelne mjere organizacijskog građanskog ponašanja na kojem postoje subskale dimenzija OGP-a: altruizam, ljubaznosti, savjesnost, građanska vrlina i fer ponašanje. Korisno bi bilo ispitati povezanost tih pojedinačnih subskala sa rezultatima na skali percepcije pravednosti i ustanoviti da li postoje određene zakonitosti na tom nivou. Na taj način bi bilo lakše ostvariti poređenja sa drugim istraživanjima na tu temu, ali i vidjeti da li postoji određena specifičnost i u tim rezultatima u bosanskohercegovačkom kontekstu. Posebno interesantno bi bilo napraviti komparaciju između privatnog i javnog sektora u Bosni i Hercegovini te otkriti da li postoje specifični obrasci odnosa u različitim sektorima, ili isti odnosi vladaju neovisno o sektoru zaposlenja. U sljedećem valu istraživanja bi bilo vrlo korisno istražiti i pitanje percepcije ponašanja OGP-a kao ponašanja unutar i izvan radne uloge, s obzirom na rezultate kojim se pokazalo da oni koji percipiraju da su ponašanja unutar radne uloge, izvode više OGP u odnosu na one koji ta ponašanja percipiraju kao da su izvan radne uloge, bez obzira jesu li pravedno tretirani.

Unatoč neočekivanim rezultatima, ovo istraživanje, i uz navedene nedostatke, ima vrijednost jer otvara vrata za istraživanja organizacijskog građanskog ponašanja u Bosni i Hercegovini. Prezentovani su rezultati drugačiji od onih na koje smo se pozivali u uvodu i to je novitet u ovoj oblasti istraživanja, te može biti korisna uporišna tačka za istraživače koji se budu željeli baviti ovom oblasti na našim teritorijama.

6. ZAKLJUČAK

U ovom magistarskom radu je ispitana povezanost između pojedinačnih dimenzija organizacijske pravednosti sa organizacijskim građanskim ponašanjem, te je cilj istraživanja ostvaren. Na početku rada su, u skladu sa dostupnim istraživanjima i teorijom na tu temu, postavljene četiri hipoteze koje predviđaju smjer i jačinu veze među postavljenim konstruktima. Dobiveni rezultati ukazuju na to da naša očekivanja uglavnom nisu potvrđena:

1. Percepcija distributivne pravednosti u organizaciji je pokazala pozitivnu, ali ne i statistički značajnu korelaciju sa samoprocjenama zastupljenosti organizacijskog građanskog ponašanja kod ispitanika.
2. Percepcija proceduralne pravednosti u organizaciji je pokazala pozitivnu, ali ne i statistički značajnu korelaciju sa samoprocjenama zastupljenosti organizacijskog građanskog ponašanja kod ispitanika.
3. Percepcija proceduralne pravednosti se nije pokazala statistički značajno boljim prediktorom organizacijskih građanskih ponašanja u odnosu na distributivnu pravednost. Upravo suprotno – distributivna pravednost se pokazala, iako ne statistički značajno, ipak boljim prediktorom organizacijskih građanskih ponašanja.
4. Percepcija interakcijske pravednosti u organizaciji je pokazala pozitivnu, ali ne i statistički značajnu korelaciju sa samoprocjenama zastupljenosti organizacijskog građanskog ponašanja kod ispitanika.

Ovim istraživanjem su otvorena vrata istraživanju organizacijskih građanskih ponašanja u Bosni i Hercegovini. Međutim, potrebno je još mnogo empirijskih istraživanja na ovu temu da bi se nalazi istih mogli shvatiti, porediti, te naposljetku primijeniti.

7. PRILOZI

Anketa za zaposlene

Cijenjeni ispitanice/cijenjena ispitanice,

Hvala Vam što ste pristali da ispunite ovu anketu i budete dio istraživanja koje provodim u okviru svog magistarskog rada pod mentorstvom prof. dr. Dženane Husremović. Svako od Vas ima jedinstven doživljaj života u kompaniji i mi želimo da ga čujemo. Kroz ovo istraživanje želimo da uzmemo u obzir Vaše odgovore i opažanja i na osnovu njih odgovorimo na naša istraživačka pitanja, te donesemo prijedloge za unapređenje života zaposlenika u organizacijama.

Pred Vama su ankete sa nizom pitanja koja se tiču različitih aspekata Vašeg života u organizaciji: osnovnih informacija o zaposlenju, Vaše procjene pravednosti određenih segmenata rada, te različitih oblika organizacijskih ponašanja. Anketa je anonimna, pa Vas molimo da se potrudite da budete maksimalno otvoreni. Istraživanje je sasvim povjerljivo, te garantujemo da će informacije o ovom istraživanju i njegovi rezultati biti predstavljeni tako da se isključi mogućnost otkrivanja ličnosti ispitanika.

U cilju obezbjeđenja veće anonimnosti, uz upitnike ćete dobiti i kovertu. Molimo Vas da anketu nakon popunjavanja stavite u kovertu i zapečatite je, a zatim kovertu ostavite na za to predviđeno mjesto ili je predate osobi koja sprovodi istraživanje na mjestu popunjavanja. Kako je anketa anonimna, nije potrebno da se potpisujete.

Računam na Vašu podršku i iskrenost.

Zahvaljujem Vam na saradnji!

Ana Perić

SDS

Šifra: _____

Osnovne informacije:

1. Godina rođenja:	
2. Spol:	1) Muški 2) Ženski
3. Nivo obrazovanja:	1) Završena osnovna škola 2) Završena trogodišnja srednja škola 3) Završena četverogodišnja srednja škola 4) Završena viša škola ili fakultet 5) više univerzitetsko obrazovanje (magistar, doktor nauka, specijalista)
4. Koliko dugo radite u ovoj organizaciji?	
5. Kakav je Vaš ugovor o radu?	1) na neodređeno vrijeme 2) na određeno vrijeme 3) ugovor o djelu
6. Da li ste Vi nadređeni nekim zaposlenicima?	1) Da 2) Ne
7. Koliko sati traje Vaša radna sedmica (prema ugovoru)?	
8. Koji je vaš režim rada?	1) Dnevni rad (8 sati, npr. 8-16 ili 9-17) 2) U dvije smjene 3) U tri smjene 4) Uglavnom poslijepodne 5) Uglavnom noćna smjena 6) Neki drugi raspored 7) Koji?
9. Da li se bavite dobrotvornim radom ¹ (najmanje dva puta sedmično)?	1) Da 2) Ne
10. Da li ste se u prošlosti bavili dobrotvornim radom?	1) Da 2) Ne

-
- ¹ Pod dobrotvornim radom se podrazumijeva rad za dobrobit drugih bez finansijske naknade, pri čemu su isključena pomoć članovima porodice ili aktivnosti koje su vezane za organizaciju u kojoj radite.

SOP

Ispred Vas se nalaze određene tvrdnje koje se odnose na Vašu procjenu pravednosti određenih segmenata rada u preduzeću u kome radite. Molimo Vas da što iskrenije odgovorite koliko se slažete sa svakom od njih. Uz svaku tvrdnju označite (zaokružite) odgovarajući broj, a brojevi, kako je i navedeno u tabeli, imaju sljedeća značenja:

- | | |
|---|---|
| 1. Ne slažem se u potpunosti | 5. Više se slažem nego što se ne slažem |
| 2. Uglavnom se ne slažem | 6. Uglavnom se slažem |
| 3. Više se ne slažem nego što se slažem | 7. Slažem se u potpunosti |
| 4. Niti se slažem, niti se ne slažem | |

	Ne slažem se u	Uglavnom se ne slažem	Više se ne slažem nego što se	Niti se slažem niti	Više se slažem nego što se ne	Uglavnom se slažem	Slažem se u potpunosti
1. Moj raspored rada je fer/pravedan.	1	2	3	4	5	6	7
2. Moj nadređeni nepristrasno donosi poslovne odluke.	1	2	3	4	5	6	7
3. Pri donošenju odluka o mom poslu, nadređeni me tretira s ljubaznošću i razumijevanjem.	1	2	3	4	5	6	7
4. Smatram da je visina moje plate fer/pravedna.	1	2	3	4	5	6	7
5. Moj nadređeni se pobrine da sasluša sve brige zaposlenika prije donošenja poslovnih odluka.	1	2	3	4	5	6	7
6. Pri donošenju odluka o mom poslu, nadređeni me tretira s poštovanjem i dostojanstvom.	1	2	3	4	5	6	7
7. Pri donošenju odluka o mom poslu, nadređeni je osjetljiv na moje lične potrebe.	1	2	3	4	5	6	7
8. Smatram da je moje opterećenje poslom prilično fer/pravedno.	1	2	3	4	5	6	7
9. Da bi donio poslovnu odluku, moj nadređeni prikuplja tačne i potpune informacije.	1	2	3	4	5	6	7
10. Pri donošenju odluka o mom poslu, nadređeni ima iskren odnos prema meni.	1	2	3	4	5	6	7
11. Pri donošenju odluka o mom poslu, nadređeni pokazuje brigu za moja prava kao zaposlenika.	1	2	3	4	5	6	7
12. Sveukupno, nagrade koje primam na poslu su fer/pravedne.	1	2	3	4	5	6	7
13. Moj nadređeni pojašnjava odluke i pruža dodatne informacije ako to zaposlenici zatraže.	1	2	3	4	5	6	7
14. Razmatrajući odluke o mom poslu, nadređeni razgovara o posljedicama tih odluka sa mnom.	1	2	3	4	5	6	7
15. Nadređeni pruža odgovarajuće argumente pri donošenju odluka o mom poslu.	1	2	3	4	5	6	7
16. Smatram da su moje odgovornosti na poslu fer/pravedne.	1	2	3	4	5	6	7
17. Sve poslovne odluke se jednako primjenjuju kod svih zaposlenika na koje se ta odluka odnosi.	1	2	3	4	5	6	7
18. Pri donošenju odluka o mom poslu, nadređeni pruža objašnjenja koja za mene imaju smisla.	1	2	3	4	5	6	7
19. Zaposlenicima je dozvoljeno da preispituju i da ulože žalbu na poslovne odluke donesene od strane nadređenog.	1	2	3	4	5	6	7
20. Moj nadređeni vrlo jasno objašnjava sve odluke vezane za moj posao.	1	2	3	4	5	6	7

OGP

Molimo Vas da ocijenite koliko često na svom poslu radite aktivnosti opisane u tvrdnjama. Uz svaku tvrdnju označite (zaokružite) odgovarajući broj, a brojevi, kako je i navedeno u tabeli, imaju sljedeća značenja:

1. Nikad
2. Jednom ili dvaput
3. Jednom ili dvaput mjesečno
4. Jednom ili dvaput sedmično
5. Svakodnevno

Koliko često ste uradili svaku od navedenih stvari na svom trenutnom poslu?	Nikad	Jednom ili dvaput	Jednom ili dvaput mjesečno	Jednom ili dvaput sedmično	Svakodnevno
1. Donijeli obrok kolegama.	1	2	3	4	5
2. Izdvojili vremena da posavjetujete, podučite ili mentorirate kolegu/icu.	1	2	3	4	5
3. Pomogli kolegi/ici da savlada nove vještine ili podijelili znanje o poslu.	1	2	3	4	5
4. Pomogli novim zaposlenicima da se snađu na poslu.	1	2	3	4	5
5. Suosjećali sa nekim ko je imao neki problem na poslu.	1	2	3	4	5
6. Suosjećali sa nekim ko je imao privatni problem.	1	2	3	4	5
7. Promijenili raspored godišnjeg odmora, radnih dana ili smjena da bi se prilagodili potrebama kolege/ice.	1	2	3	4	5
8. Ponudili savjete za unapređenje načina rada.	1	2	3	4	5
9. Ponudili savjete za unapređenje radne atmosfere.	1	2	3	4	5
10. Završili nešto za kolegu/icu koji je ranije morao da napusti posao.	1	2	3	4	5
11. Pomogli kolegi/ici da podigne tešku kutiju ili drugi objekt.	1	2	3	4	5
12. Pomogli kolegi/ici koji je imao previše posla.	1	2	3	4	5
13. Dobrovoljno se javili za dodatne poslovne zadatke.	1	2	3	4	5
14. Preuzeli telefonske poruke za odsutne ili zauzete kolege.	1	2	3	4	5
15. Pričali dobre stvari o poslodavcu pred drugima.	1	2	3	4	5
16. Odustali od obroka ili pauze da bi završili posao.	1	2	3	4	5
17. Dobrovoljno se javili da pomognete kolegi/ici oko problematičnog kupca, prodavca ili drugog kolege/ice.	1	2	3	4	5
18. Ohrabрили kolegu/icu ili iskazali koliko vrednujete njegov/njen rad iako se to od vas nije tražilo.	1	2	3	4	5
19. Uredili, sredili ili na drugi način uljepšali radni prostor.	1	2	3	4	5
20. Stali u odbranu kolege/ice kojeg su omalovažavali ili o kojem su loše pričale druge kolege ili nadređeni.	1	2	3	4	5

8. LITERATURA

- Ackfeldt, A. L., i Coote, L. V. (2000). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors. the proceedings of ANZMAC: *Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, 217-222.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Alexander, S., i Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social justice research*, 1(2), 177-198.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Mangement ljudskih potencijala*. Golden marketing.
- Bateman, T. S., i 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.
- Becker, J. A., i Dan O'Hair, H. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246-267.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C., i Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., i LePine, J. A. (2015). "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., i Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.
- Borman, W. C., i Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, 71.
- Brief, A. P., i Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.

- Carpenter, N. C., Berry, C. M., i Houston, L. (2014). A meta-analytic comparison of self-reported and other-reported organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 547-574.
- Chou, T. Y., Seng-cho, T. C., Jiang, J. J., i Klein, G. (2013). The organizational citizenship behavior of IS personnel: Does organizational justice matter?. *Information i Management*, 50(2), 105-111.
- Cohen-Charash, Y., i Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Elamin, A. M., i Tlaiss, H. A. (2015). Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context. *Employee Relations*, 37(1), 2-29.
- Farh, J. L., Earley, P. C., i Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative science quarterly*, 421-444.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., i Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of management*, 16(4), 705-721.
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., i Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 199-220.
- George, J. M., i Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of applied psychology*, 75(6), 698.

- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Halbesleben, J. R., Bowler, W. M., Bolino, M. C., i Turnley, W. H. (2010). Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(6), 1450-1489.
- Kamdar, D., McAllister, D. J., i Turban, D. B. (2006). " All in a day's work": how follower individual differences and justice perceptions predict OCB role definitions and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 841.
- Karambayya, R. (1990). Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better' citizens'. *Unpublished Paper*, York University, Ontario.
- Karriker, J. H., i Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of management*, 35(1), 112-135.
- Kausto, J., Elo, A. L., Lipponen, J., i Elovainio, M. (2005). Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being: Gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 431-452.
- Kleinbaum, D. G., Kupper, L. L., i Mueller, K. E. (1988). *Applied regression analysis and other multivariable methods*. Boston: PWS-KENTbPublishing Company.
- Lee, U. H., Kim, H. K., i Kim, Y. H. (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global Business and Management Research*, 5(1), 54.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., i Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(1), 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., i Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *The Journal of Marketing*, 70-80.

- Milas, G. (2009). Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima. Jastrebarsko:Naklada Slap.
- Moorhead, G., i Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (5th edition). Boston. Houghton Mifflin, (p.4)
- 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.
- Moorman, R., i Byrne, Z. S. (2005). What is the role of justice in promoting organizational citizenship behavior. *Handbook of organizational justice: Fundamental questions about fairness in the workplace*, 355-382.
- Niehoff, B. P., i Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.
- 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.
- Penezić, Z., Rak, I., i Slišković, A. (2013). Odgovorno organizacijsko ponašanje: provjera konstrukta na hrvatskom uzorku. *Društvena istraživanja*, 22(1), 121-141.
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, 58(3), 447-467.
- Podsakoff, P. M., i MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., i MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., i Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. *Research in personnel and human resources management*.
- 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.
- Pond, S. B., Nacoste, R. W., Mohr, M. F., i Rodriguez, C. M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much?. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(17), 1527-1544.
- Pond, S. B., Nacoste, R. W., Mohr, M. F., i Rodriguez, C. M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much?. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(17), 1527-1544.
- Rauf, F. A. (2014). Perception of organizational justice as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study at schools in Sri Lanka. *Perception*, 6(12).
- Rioux, S. M., i Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306.
- Robbins, S.J. i Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Mate d.o.o. Zagreb
- Smith, C. A., Organ, D. W., i Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Williams, S., Pitre, R., i Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The journal of social psychology*, 142(1), 33-44.

<https://poslovi.infostud.com/vesti/Regionalno-istrazivanje-trzista-rada-Gubitka-posla-se-najvise-plase-u-Srbiji/52194>