

# Eksperimentalna provjera učinaka distributivne i proceduralne pravednosti u akademskom okruženju

---

**Nikšić, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:186:931771>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-22**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FILOZOFSKI FAKULTET  
ODSJEK ZA PSIHOLOGIJU

Ana Nikšić

**Eksperimentalna provjera učinaka distributivne i  
proceduralne pravednosti u akademskom okruženju**

Diplomski rad

Rijeka, srpanj, 2017.

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FILOZOFSKI FAKULTET  
ODSJEK ZA PSIHOLOGIJU

Ana Nikšić

**Eksperimentalna provjera učinaka distributivne i  
proceduralne pravednosti u akademskom okruženju**

Diplomski rad

Mentor: prof. dr. sc. Zoran Sušanj

Rijeka, srpanj, 2017.

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, znanjem stečenim na Odsjeku za psihologiju Filozofskoga fakulteta Sveučilišta u Rijeci, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora *dr. sc. Zorana Sušnja, red. prof.*

Rijeka, srpanj, 2017.

## **PREDGOVOR**

Za ostvarenje ovog diplomskog rada veliku zahvalu dugujem Sari Asančaić, za pomoć i prisutnost pri provedbi istraživanja te veliku predanost i odgovornost pri radu na istome. Nadalje, doc. dr. sc. Ani Jakopec, doc. dr. sc. Barbari Kalebić-Maglica te prof. dr. sc. Vladimiru Takšiću, za stručne savjete, pomoć i dostupnost tijekom izrade diplomskog rada.

Dinu Đoriću te mojim roditeljima - Rajni Knez i Milanu Nikšiću posebne zahvale na izrazitoj podršci, povjerenju i pomoći kroz proteklih nekoliko mjeseci, ali i tijekom cijelog školovanja.

Konačno, izrazitu zahvalnost upućujem svom mentoru prof. dr. sc. Zoranu Sušnju, za stalnu dostupnost, povjerenje, ohrabrivanje, podršku i pruženu priliku za razvoj; za naučene radne i životne vrijednosti te za stjecanje mentora za cijeli život.

## SAŽETAK

Organizacijska se pravednost definira kao stupanj u kojem zaposlenici percipiraju poslovne ishode, postupke i interakcije pravednima, te se u skladu s tim dijeli na distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravednost. Cilj ovog istraživanja bio je ispitati utjecaj proceduralne i distributivne (ne)pravednosti na doživljaj pravednosti, utjecaj proceduralne (ne)pravednosti na učinkovitost u rješavanju zadataka te utjecaj proceduralne i distributivne (ne)pravednosti na prosocijalno i devijantno ponašanje. U tu svrhu, kreiran je 2x2 eksperimentalni nacrt (proceduralna (ne)pravednost x distributivna (ne)pravednost). Dobiven je glavni efekt dosljednosti pravednosti na ukupni doživljaj pravednosti, pri čemu je ukupni doživljaj pravednosti u dosljedno pravednom tretmanu veći u odnosu na ukupni doživljaj pravednosti u nedosljednom tretmanu i dosljedno nepravednom tretmanu. Nije dobivena razlika u ukupnom doživljaju pravednosti između nedosljednog i dosljedno nepravednog tretmana. Nadalje, pokazalo se da se isti ispitanici razlikuju na učinkovitosti u rješavanju zadataka pri prvom bloku (prije eksperimentalne manipulacije) i drugom bloku (nakon eksperimentalne manipulacije), no samo u situaciji kada su izloženi nepravednom načinu bodovanja zadataka, odnosno proceduralnoj nepravednosti. Većina ispitanika koji su tretirani proceduralno nepravedno postali su sporiji ali točniji, što nije dobiveno kod ispitanika koji su tretirani proceduralno pravedno. Ovi rezultati navode na zaključak da je proceduralna nepravednost, suprotno očekivanom, dovela do poboljšanja učinkovitosti u rješavanju zadataka. Distributivna pravednost, odnosno pravedna raspodjela nagrada, utječe pak na prosocijalno ponašanje, odnosno na namjeru ispitanika da ponovno sudjeluje u istoj aktivnosti u kojoj je sudjelovao, da sudjeluje u daljnjim aktivnostima povezanim s provedenom aktivnošću te da preporuči kolegama sudjelovanje u istim aktivnostima. Rezultatima ovog istraživanja nije dobiven utjecaj proceduralne i/ili distributivne nepravednosti na devijantno ponašanje, odnosno krađu. U radu su ponuđena različita teorijska tumačenja dobivenih nalaza.

**Ključne riječi:** *distributivna pravednost, proceduralna pravednost, dosljednost pravednosti, učinkovitost u zadacima, prosocijalno ponašanje, devijantno ponašanje*

## **ABSTRACT**

Organizational justice is defined as the extent to which employees perceive job related outcomes, procedures and interactions as fair or unfair. Consequently, it is categorized into three dimensions – distributive, procedural and interactional justice. The aim of this study was to test the influence of procedural and distributive (in) justice on overall justice perception, the influence of procedural (in) justice on task performance, as well as to test the influence of procedural and distributive (in) justice on prosocial and deviant behavior. In order to do so, a 2x2 experimental design (procedural (in) justice x distributive (in) justice) was created. Results showed that justice consistency influenced overall justice perception, leading to higher overall justice perception compared to overall justice perception in inconsistent treatment and injustice consistency. There was no significant difference in overall justice perception between injustice consistency and inconsistent treatment. Furthermore, results showed that the same subjects differ in task performance in relation to baseline measures (before the experimental manipulation) only when they are exposed to an unjust process of task grading. Most of the subjects who were treated unfairly became slower but more accurate, which was not found with subjects who were treated fairly. These results lead to the conclusion that procedural injustice, contrary to expectations, leads to better task performance. Moreover, distributive justice influenced prosocial behavior, specifically - subject's plans to participate once more in the study conducted, to participate in other project-related activities, as well as to recommend the experiment to other colleagues. The effect of procedural and/or distributive (in) justice on deviant behavior (theft) has not been found in this study. Various theoretical explanations of the current findings are proposed in the thesis.

**Key words:** *distributive justice, procedural justice, justice consistency, task performance, prosocial behavior, deviant behavior*

# SADRŽAJ

<b>1.</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1.	Organizacijska pravednost.....	2
1.2.	Kako se i zašto procjenjuje pravednost?.....	3
1.2.1.	Proces nastajanja procjene pravednosti .....	3
1.2.2.	Važnost procjena pravednosti .....	5
1.3.	Vrste organizacijske pravednosti.....	8
1.3.1.	Distributivna pravednost .....	9
1.3.2.	Proceduralna pravednost .....	10
1.4.	Pozitivni efekti organizacijske pravednosti .....	12
1.4.1.	Klasifikacija ishoda doživljaja pravednosti.....	13
1.4.2.	Pozitivni efekti proceduralne pravednosti.....	14
1.5.	Negativni efekti organizacijske nepravednosti .....	15
1.5.1.	Devijantno ponašanje.....	15
1.6.	Potreba za istraživanjem .....	16
1.7.	Ciljevi i problemi rada.....	17
1.8.	Hipoteze.....	18
<b>2.</b>	<b>METODA .....</b>	<b>21</b>
2.1.	Nacrt.....	21
2.2.	Varijable .....	21
2.2.1.	Nezavisne varijable .....	21
2.2.2.	Zavisne varijable .....	21
2.3.	Ispitanici.....	22
2.4.	Mjerni postupci .....	23
2.4.1.	Računalni program s anagramskim zadacima .....	23
2.4.2.	Upitničke mjere .....	28
2.5.	Postupak istraživanja .....	29



<b>3.</b>	<b>REZULTATI.....</b>	<b>33</b>
3.1.	Predistraživanje .....	33
3.2.	Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka .....	34
3.3.	Deskriptivni podaci .....	34
3.4.	Doživljaj pravednosti ovisno o eksperimentalnoj manipulaciji.....	36
3.4.1.	<i>Provjera eksperimentalne manipulacije proceduralne (ne)pravednosti ....</i>	36
3.4.2.	<i>Provjera eksperimentalne manipulacije distributivne (ne)pravednosti.....</i>	36
3.4.3.	<i>Ukupni doživljaj pravednosti.....</i>	37
3.5.	Učinkovitost u zadacima ovisno o proceduralnoj (ne)pravednosti.....	38
3.5.1.	<i>Učinkovitost u zadacima prije manipulacije proceduralne (ne)pravednosti.....</i>	38
3.5.2.	<i>Drugi blok zadataka – učinkovitost u zadacima.....</i>	39
3.5.3.	<i>Utjecaj proceduralne (ne)pravednosti na istog ispitanika .....</i>	40
3.5.4.	<i>Ukupna učinkovitost u rješavanju zadataka .....</i>	41
3.6.	Prosocijalno ponašanje .....	43
3.7.	Devijantno ponašanje .....	44
<b>4.</b>	<b>RASPRAVA .....</b>	<b>45</b>
4.1.	Doživljaj pravednosti.....	45
4.1.1.	<i>Doživljaj proceduralne pravednosti .....</i>	45
4.1.2.	<i>Doživljaj distributivne pravednosti .....</i>	46
4.1.3.	<i>Ukupni doživljaj pravednosti.....</i>	47
4.2.	Utjecaj organizacijske pravednosti na učinkovitost u zadacima .....	50
4.3.	Utjecaj organizacijske pravednosti na prosocijalno ponašanje.....	55
4.4.	Utjecaj organizacijske pravednosti na devijantno ponašanje.....	57
4.5.	Značenje dobivenih rezultata.....	59
4.6.	Metodološki nedostaci.....	60
4.7.	Implikacije i smjernice za buduća istraživanja.....	62
<b>5.</b>	<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>63</b>
<b>6.</b>	<b>LITERATURA.....</b>	<b>64</b>

## 1. UVOD

O pojmu pravednosti gotovo se svakodnevno može čuti, kako u formalnom, tako i u neformalnom kontekstu. Svaka osoba vjerojatno posjeduje svoju definiciju onoga što za nju čini pravednost, u skladu s kojom procjenjuje situacije kao pravedne ili nepravedne te se na različite načine s istima suočava. Sama se pravednost neosporivo javlja u brojnim životnim situacijama, pa se ovaj pojam koristi u različitim kontekstima poput međuljudskih odnosa, pravosuđa, školstva te radne i organizacijske okoline.

Pravednost čini važan dio života te osim što određuje funkcioniranje sustava na mikro i makro razinama, također utječe i na pojedinčevu dobrobit. Prilično je jasno zašto je pravednost važna te kako nepravednost može negativno utjecati na pojedinca. Većina se ljudi nekada u životu našla u situaciji kada je tretirana nepravedno ili kada su se prema nekom bliskom ophodili na isti način. Osjećaji, misli i posljedice doživljavanja nepravednosti jedinstvene su za svakog pojedinca. No ipak, učinke koje nepravednost, ali i pravednost ima na pojedinca moguće je svesti u zajedničke nadređene kategorije koje će se ovim istraživanjem nastojati razjasniti.

Posao čini velik dio pojedinčeva života te se u svakodnevnim interakcijama s kolegama, nadređenima ili pak podređenima javlja rizik doživljaja nepravde. Nepravda na radnom mjestu, bila ona vezana uz neravnomjernu raspodjelu određenih resursa, nejednak način tretiranja zaposlenika, ili pak uz diskriminaciju pojedinca radi određenih osobnih karakteristika poput spola ili dobi, nepovoljno utječe na same zaposlenike. U konačnici, doživljaj nepravednosti može dovesti do nezadovoljstva zaposlenika. Svi su upoznati s onom starom narodnom izrekom „*zadovoljan radnik je dobar radnik*“. Čini se kako nepravedno tretiranje zaposlenika ima posljedice koje sežu i van samog nezadovoljstva poslom, a koje mogu imati i puno ozbiljnije ishode za organizaciju. Vidljivo je iz navedenog da je pravednost važna ne samo zaposlenicima, već i organizaciji čije su zaposlenici dio, te kako je pravednost konstrukt koji zasluženno zavrjeđuje pažnju istraživača i praktičara koji se bave organizacijskim ponašanjem.

Središte interesa ovog rada jest pravednost unutar radnog konteksta, odnosno *organizacijska pravednost*. Namjera je ovog rada istražiti učinke organizacijske (ne)pravednosti u akademskom kontekstu na različite ishode te sistematizirati nalaze u literaturi. No, na početku valja pobliže definirati konstrukt organizacijske pravednosti i usmjeriti se na specifična istraživačka pitanja koja će ovim radom biti zahvaćena.

## 1.1. Organizacijska pravednost

Iako kod svakog zaposlenika određene organizacije postoje brojne različite implicitne teorije o organizacijskoj pravednosti, u znanstvenoj se literaturi taj pojam nastoji objediniti usuglašenim definicijama. Organizacijska se pravednost tako definira kao stupanj u kojem zaposlenici percipiraju poslovne ishode, postupke i interakcije pravednima (Baldwin, 2006).

Procjena da je zaposlenik tretiran na pravedan način uvelike utječe na traženje objašnjenja u različitim situacijama. Tako pri dvosmislenim, novim ili nesigurnim radnim događajima, zaposlenici nastoje pronaći objašnjenje situacije u kojoj se nalaze te podliježu procjeni događaja kako bi shvatili što im se događa i što mogu očekivati kao ishod. Upravo je u takvim postupcima procjena pravednosti u funkciji pronalaženja smisla (van den Bos, 2015). Potraga za pravednošću u korištenim postupcima prisutna je i u mnogim drugim područjima života jer pojedinci jednostavno teže razumijevanju onoga što se događa u njihovoj okolini. Vodeći se etičkim i moralnim načelima pojedinac nastoji opravdati svaku nepovoljnu situaciju, odnosno učiniti ju moralno prihvatljivom. Upravo iz tog razloga, zaposlenici traže opravdanja za događaje koji se odvijaju u radnom okruženju te nastoje razjasniti situacije s kojima se suočavaju (Cropanzano, Rupp, Mohler i Schminke, 2001b).

Procjena zaposlenika da je tretiran pravedno može utjecati na stavove i ponašanja u pozitivnom i negativnom smjeru te utjecati na uspješnost i zaposlenika i organizacije (Baldwin, 2006). Prema *modelu socijalne razmjene* (Blau, 1964), jedna će stranka u odnosu socijalne razmjene, ako tretman od strane druge stranke procjenjuje pravednim, vjerojatnije ispoljavati ponašanja koja dovode do dobrobiti obje stranke u tom odnosu i obrnuto (Young, 2013). Takva općenita pretpostavka može se preslikati na organizacijski kontekst, čime se s lakoćom može uvidjeti važnost organizacijske pravednosti u radnom okruženju.

Koncept organizacijske pravednosti nadilazi tradicionalne modele radnog ponašanja koji nastoje konceptualizirati objektivne zahtjeve posla, moć koju osoba posjeduje i socijalnu podršku kao faktore koji određuju pojedinčevu dobrobit i produktivnost. Današnje shvaćanje organizacijske pravednosti prvenstveno ju određuje kao subjektivni konstrukt (Baldwin, 2006). Naime, doživljaj pravednosti određuje se na temelju osobnog iskustva, prilikom čega su objektivni aspekti situacija pod utjecajem subjektivne percepcije pravednosti u istima (Colquitt i sur., 2001). Upravo iz tog razloga, važno je vidjeti na koji se način i zbog čega tvore procjene pravednosti.

## 1.2. Kako se i zašto procjenjuje pravednost?

Nalazi tijekom desetljeća potvrđuju utjecaj doživljene pravednosti na brojne interpersonalne i radne ishode unutar organizacije (van den Bos, 2015). Razumijevanje načina na koji osobe određuju je li nešto pravedno te razumijevanje razloga zašto to čine može pomoći u boljem razjašnjavanju organizacijskog ponašanja danas (Blader i Tyler, 2005). Više teorija nastoji objasniti na koji način i zbog čega pojedinci procjenjuju pravednost, stoga će u nastavku biti prikazan pregled najvažnijih i empirijski utemeljenih teorija procjene organizacijske pravednosti.

### 1.2.1. Proces nastajanja procjene pravednosti

Na pitanje *kako* se neka situacija procjenjuje kao pravedna ili nepravedna, istraživači još uvijek nisu došli do usuglašenog odgovora. Naime, postoje različita tumačenja procesa nastajanja procjene pravednosti u različitim kontekstima. Iako su tumačenja različita, većina ih se vodi spoznajom da doživljaj pravednosti uvelike ovisi i o karakteristikama situacije u kojoj se osoba nalazi (van den Bos i sur., 2008).

Prema *modelu socijalnog utjecaja* (Greenberg i Folger, 1983), osobe su podložne socijalnoj usporedbi, odnosno upuštaju se u procjenu različitih životnih događaja na temelju onoga što druge osobe misle o istim događajima. Točnije, osobe uspoređuju vlastite procjene događaja s procjenama drugih, te na taj način modificiraju ili ostaju pri vlastitim zaključcima. Analogno tome, pretpostavka je da osobe procjenjuju pravednost određene situacije na temelju usporedbe s mišljenjem drugih osoba o pravednosti iste. Ukoliko je mišljenje drugih sukladno vlastitom osoba će biti sklona ustrajati u svom uvjerenju, a ako mišljenje drugih nije sukladno njenom osoba će biti sklona promjeni doživljaja pravednosti situacije (Greenberg i Folger, 1983).

Jedan drugačiji i obuhvatniji pogled na proces nastajanja procjene pravednosti naglašava važnost kognicija u razumijevanju utjecaja doživljaja pravednosti na ponašanje osobe. Naime, prema *teoriji referentnih kognicija* (Cropanzano i Folger, 1989), osoba se pri evaluaciji određenog događaja fokusira na nepravedne postupke kao referentne točke u procjeni situacije. Drugim riječima, doživljaj nepravde osobama je važan zato što nepravedna raspodjela, postupak ili tretman postaje referentni okvir za evaluaciju cjelokupne situacije. Sukladno tome, osobe podliježu mentalnoj usporedbi onoga što se dogodilo s onime što se moglo dogoditi, odnosno što se u skladu s određenim moralnim i etičkim načelima trebalo dogoditi (Blader i Tyler, 2005; Cropanzano i Folger, 1989; Folger i

Skarlicki, 1998). U konačnici, usklađenost, odnosno neusklađenost realnih ishoda i moralno prihvatljivih ishoda vodi do percepcije (ne)pravednosti.

Treći, noviji pogled na procese u sklopu procjene pravednosti nastoji obuhvatiti i konceptualizirati sve psihološke mehanizme u podlozi efekata pravednog tretmana. Perspektiva *alarm-sustav* (van den Bos i sur., 2008) nastoji objasniti na koji način osobe ispoljavaju pozitivne i negativne reakcije na procjenu pravednosti. Pretpostavka je da se pozitivne reakcije na pravedan postupak javljaju zato što pravedan postupak omogućava osobi da se lakše suoči s alarmantnim okolnostima koje situacija donosi, smanjujući procjenom pravednosti nepoznatost nelagodne situacije. Nepravedan je postupak, s druge strane, sam po sebi alarmantna okolnost, pa je pretpostavka da on dovodi do negativnih reakcija neovisno o ishodima u toj situaciji (van den Bos i Lind, 2009; van den Bos i sur., 2008).

Možda najpouzdanija teorija o načinu kako pojedinac stvara procjenu pravednosti jest *teorija pravednosti* (Folger i Cropanzano, 2001). Ona nastoji objasniti kako pojedinci procjenjuju pravednost nečijeg ponašanja i određuju je li druga osoba krivac za nepravedno ponašanje. Točnije, u procesu donošenja suda o pravednosti, osoba čini tri usporedbe prema načelu „*htjeti-moći-trebat*“, odnosno procjenjuje što bi htjela da se dogodilo, što se moglo dogoditi i što se trebalo dogoditi da su korištene druge alternative pri donošenju određene odluke. Kada osoba procijeni što se trebalo dogoditi, u skladu s tom procjenom doživljava autoritet pravednim ili nepravednim. Pri tome je procjena krivnje sržna komponenta teorije, te sam doživljaj krivnje autoriteta može dovesti do kontraproduktivnog ponašanja (Folger i Cropanzano, 2001). U skladu s tim, osoba vrši procjene o percipiranoj šteti koja joj je odlukom nanesena, postupkom nad kojim donositelj odluke ima kontrolu te moralnom pristupu donositelja odluke. Te procjene čine alternativni scenarij, odnosno zamišljene alternative za događaje s kojima se uspoređuju realni ishodi, a nesrazmjer u procjeni utječe na doživljaj pravednosti (Folger i Cropanzano, 2001; Nicklin i sur., 2011). Primjerice, događaj je procijenjen pravednim ukoliko se donositelj određene odluke nije mogao ponijeti na drugačiji način, ukoliko su odluke moralno ispravne te ukoliko po osobu povoljniji ishod nije mogao biti realiziran drugačijim postupanjem. Važno je također naglasiti da takve procjene posljedično dovode do određenih emocionalnih reakcija. Negativni emocionalni ishodi javit će se ako osoba procijeni da se donositelj odluke trebao ili mogao ponijeti drugačije te ako je donositelj odluke tom odlukom na određeni način profitirao. Ukratko, svaki događaj može aktivirati kognitivnu procjenu i time prouzročiti pozitivne, odnosno

negativne reakcije na događaj, ovisno o procjeni pravednosti ili nepravednosti tog događaja (Cropanzano i sur., 2001b).

### *1.2.2. Važnost procjena pravednosti*

Kada se govori o pravednosti, osim načina kako se ona procjenjuje, važno je vidjeti i *zašto* je uopće pravednost važna, odnosno iz kojeg se razloga osobe gotovo svakodnevno upuštaju u procjenu pravednosti određenog događaja ili ishoda te zašto tako intenzivno reagiraju na nepravdu. Iako pretpostavka da su ljudi „kognitivni škrarci“ već dugi niz godina potvrđuje svoje mjesto u socijalnoj psihologiji, aktivno uključivanje u svakodnevnu procjenu pravednosti određenih situacija, ne samo onih u organizacijskom kontekstu, navodi na zaključak da je pravednost ljudima jednostavno važna. Iz tog razloga osobe ipak ulažu određeni kognitivni napor u procjenu iste. U literaturi su prisutne tri glavne struje koje nastoje objasniti važnost pravednosti naglašavajući relacijske, instrumentalne ili univerzalne vrijednosti. Važno je napomenuti da jedan pristup nužno ne isključuje druge, već razlozi za procjenu pravednosti mogu varirati ovisno o situaciji (Blader i Tyler, 2005).

#### *1.2.2.1. Relacijski pristup*

Prema *modelu grupe vrijednosti* (Blader i Tyler, 2005; Lind i Tyler, 1988) osobe imaju potrebu biti vrijednim članom grupe te pravedno tretiranje označava da su osobe pozitivno vrednovane i cijenjene od strane grupe. Odnosno, doživljaj pravednosti označava pozitivan relacijski odnos s drugima, te na taj način pravednim tretmanom raste doživljaj pripadnosti grupi i međusobna suradnja (Blader i Tyler, 2005). U kontekstu je socijalnih odnosa važno spomenuti i *teoriju heuristike pravednosti* (Lind, 2001a). Prema njoj je osobama potrebna procjena pravednosti u situacijama kada su zabrinute zbog problema vezanih uz socijalni identitet i međudnose (Colquitt, Scott, Judge i Shaw, 2006). Te probleme Lind (1995) vezuje uz fundamentalnu socijalnu dilemu, odnosno strah osobe da će ju drugi iskorištavati ili isključiti iz važnih odnosa. Upravo informacije o pravednosti služe da bi pojedinac riješio navedenu socijalnu dilemu.

Slično ranije opisanom, procjena pravednosti služi kao heuristika o tome može li se vjerovati nadređenima (van den Bos, 2001). U skladu s tom pretpostavkom, istraživanja potvrđuju da je procjena pravednosti zapravo alat kojim osoba procjenjuje može li vjerovati drugima da ju neće iskoristiti, koristan posebice kada su informacije o povjerenju u druge nejasne (van den Bos, van Schie i Colenberg, 2002; van den Bos, Wilke i Lind, 1998). Slično, Lind i van den Bos (2002) predložili su *teoriju upravljanja nesigurnošću*. Prema njoj

pravedan tretman služi kao način za uklanjanje nesigurnosti pojedinca o tome može li imati povjerenja u drugu osobu te o tome koje mjesto on zauzima unutar organizacije kojoj pripada (Maas i van den Bos, 2011). No važno je napomenuti da prema nekim istraživanjima, odnos između povjerenja i pravednog tretmana može biti i drugačije prirode. Točnije, pretpostavka je da povjerenje prethodi doživljaju pravednosti. Drugim riječima, povjerenje u drugu stranu utječe na sam doživljaj nepravедnosti tako što visoko povjerenje smanjuje vjerojatnost doživljaja nepravедnosti od te strane (Tyler i Lind, 1992).

#### 1.2.2.2. *Instrumentalni pristup*

Prema *instrumentalnom pristupu* doživljaj pravednosti proizlazi iz želje pojedinca da od vlastite organizacije dobije vrijedne ishode (Blader i Tyler, 2005). Prema najpoznatijoj instrumentalnoj teoriji - *teoriji kontrole* (Erdogan, 2002; Thibaut i Walker, 1978) osobe imaju potrebu kontrolirati ono što im se događa u životu. Vodeći se time, pravedni su postupci poželjni jer osobi omogućavaju kontrolu nad ishodima, odnosno imaju instrumentalnu funkciju za samu osobu. Drugim riječima, osobe percipiraju ishode pravednima u onoj mjeri u kojoj im je omogućena kontrola nad samim postupkom donošenja odluke, najčešće u terminima prava glasa (Blader i Tyler, 2005). Na taj način procjena pravednosti omogućuje osobi da na temelju procjene o načinima donošenja određene odluke reagira na samu odluku. Procjena pravednosti ili nepravедnosti određuje reakciju na situaciju i usmjerava osobu ka pravilnom ponašanju u specifičnoj situaciji. Sama pravednost tako predstavlja instrument za postizanje željenog ishoda.

Nažalost, ovaj pristup još uvijek nije u mogućnosti jednoznačno objasniti na koji način takva procjena utječe na daljnja poželjna organizacijska ponašanja zaposlenika. Pretpostavka je da bi procjena pravednosti korištenih postupaka mogla utjecati na reakciju zaposlenika putem prihvaćanja odluke koja posljedično utječe na ponašanje (Blader i Tyler, 2005; Tyler, 1989). Točnije, pravednost pri postupcima može pospješiti poželjna organizacijska ponašanja zaposlenika jer je ona prethodnik pravednih ishoda. Istraživanja potvrđuju povezanost različitih vrsta pravednosti, odnosno pravednost prilikom implementacije određenih postupaka prije donošenja odluke i pravednost raspodjele određenih resursa. Drugim riječima, čini se kako procjena pravednosti korištenih postupaka može biti važan faktor u evaluaciji pravednosti raspodjele nagrada nakon što je određena odluka već donesena (van den Bos, Lind, Vermunt i Wilke, 1997). Temeljem ove pretpostavke, doživljaj pravednosti korištenih postupaka posreduje odnosu između

doživljaja nepravedne raspodjele resursa i poželjnih organizacijskih ponašanja zaposlenika, odnosno pravedni postupci dovode do prihvaćanja odluke. No potrebna su daljnja istraživanja koja bi potvrdila ovu pretpostavku (Blader i Tyler, 2005).

U skladu s *modelom socijalne razmjene* (Blau, 1964), koji također predstavlja inačicu instrumentalnog pristupa pravednosti, varijable socijalne razmjene posreduju odnosu percipirane pravednosti i suradnje pojedinca s ostalim zaposlenicima organizacije. Zaposlenici ulaze u socijalnu razmjenu bilo sa suradnicima, nadređenim ili cjelokupnom organizacijom pri čemu pravednost služi kao spona koja povezuje dvije stranke i uvjetuje odnos razmjene (Blader i Tyler, 2005; Masterson, Lewis, Goldman i Taylor, 2000; Rupp i Cropanzano, 2002). Upravo kvaliteta socijalne razmjene, odnosno percipiran pravedan odnos obje strane u samom procesu razmjene, uvjetuje hoće li doživljaj pravednosti dovesti do suradnje zaposlenika s drugima (Blader i Tyler, 2005).

#### 1.2.2.3. *Deontološki pristup*

Iako navedeni pristupi nude prihvatljiva objašnjenja na pitanje zašto se osobe gotovo svakodnevno upuštaju u procjenu pravednosti situacija, čini se da ipak postoje određene situacije u kojima ovi pristupi ne mogu dati odgovore. Naime, ljudi donose sudove o pravednosti u situacijama koje ne ispoljavaju određenu instrumentalnu vrijednost niti sadrže važne relacijske kriterije. S obzirom da relacijski i instrumentalni modeli nisu uspjeli ponuditi mnogo objašnjenja za takve situacije, *deontološki je model* (Cropanzano, Goldman i Folger, 2003) nastao kao prihvatljivo objašnjenje. Naime, prema tom modelu, pravednost je vrsta suda o moralnosti određenog ishoda, postupka ili interakcije. Točnije, pravednost uključuje način na koji bi se osobu trebalo tretirati u skladu sa standardima dobra i zla, odnosno nadređenim moralnim i etičkim načelima, neovisnim o instrumentalnoj ili relacijskoj vrijednosti ishoda. Čini se stoga da osobe slijede moralno obvezujuća pravila koja određuju na koji će način reagirati na nepravednu situaciju te takva pravila mogu nadići čak i neposrednu korist za pojedinca. Nadalje, za razliku od ranije opisanih modela, deontološki je model *aprioran* po svojoj prirodi. A priori kriteriji procjene kreirani su na temelju moralnih i etičkih vrijednosti i standarda te vrijede za sve situacije. Ukratko, situacija će biti doživljena kao pravedna ukoliko se uklapa u određeni moralni standard koji pojedinac posjeduje (Cropanzano, Goldman i Folger, 2003).



### 1.3. Vrste organizacijske pravednosti

Unatoč subjektivnosti procjene pravednosti, poznato je da članovi organizacije mogu procjenjivati pravednost na više dimenzija koje se mogu svrstati u tri nadređene kategorije. Točnije, prilikom procjene situacije osobe su sklone procjenjivanju pravednosti ishoda, postupaka koji dovode do tih ishoda te pravednost međusobnih interakcija. U skladu s tim razlikuju se *distributivna*, *proceduralna* i *interakcijska* pravednost kao tri nezavisna konstrukta organizacijske pravednosti (Cropanzano, Byrne, Bobocel i Rupp, 2001a).

Kada se govori o distributivnoj pravednosti, prvenstveno se ispoljava činjenica da su zaposlenici unutar iste organizacije, unatoč sličnim radnim ulogama i doprinosu, tretirani na različit način. Drugim riječima, neki su zaposlenici u terminima raspodjele resursa precijenjeni, dok su drugi podcijenjeni. Pokazuje se da su zaposlenici skloni procjenjivanju pravednosti raspoređenih resursa, a doživljena nepravednost u konačnici utječe i na procjenjivanje organizacije u cijelosti (Loi, Hang-Yue i Foley, 2006).

Proceduralna se pravednost odnosi na percepciju pravednosti korištenih postupaka prilikom donošenja odluka (Brockner i sur., 2015; Colquitt, 2001; Colquitt i sur., 2006). Termin je uveden od strane Thibaut i Walker-a (1975) u kontekstu sudskih procesa te je ubrzo svoju primjenu pronašao i u području organizacijske pravednosti.

Interakcijska pravednost konstrukt je koji se odnosi prvenstveno na doživljaj međusobnih odnosa, točnije na percepciju pravedne implementacije korištenih postupaka pri donošenju odluka te na pristojan i obazriv interakcijski tretman (Messick i Mackie, 1989; Stecher i Rosse, 2005). Razlikuju se dvije facete interakcijske pravednosti: *interpersonalna pravednost*, koja se odnosi na doživljaj iskrenosti i uvažavanja u komunikaciji nadređenih ili ostalih članova organizacije, te *informacijska pravednost*, koja se odnosi na upotrebu iskrenih i adekvatnih objašnjenja za donesene odluke i njihove ishode na račun pojedinca (Brockner i sur., 2015; Colquitt, 2001; Colquitt i sur., 2006).

Istraživanja pokazuju da kombinacija proceduralne i distributivne pravednosti daje najbolji uvid u organizacijsko ponašanje te najviše na njega utječe (van den Bos, 2015). Stoga nije iznenađujuće da je najveći broj istraživanja posvećen upravo ovim konstruktima organizacijske pravednosti, što je slučaj i u ovom radu. Neki autori smatraju da je interakcijska pravednost samo vrsta proceduralne pravednosti u kontekstu socijalnih odnosa (Brockner i Wiesenfeld, 1996; Lind i Tyler, 1988).

Iako današnja istraživanja potvrđuju trodimenzionalnost, a neka čak i četverodimenzionalnost konstrukta organizacijske pravednosti, u ovome radu naglasak će biti samo na distributivnoj i proceduralnoj pravednosti.

### 1.3.1. Distributivna pravednost

Distributivna se pravednost odnosi na percipiranu pravednost vezanu uz ishode odluka i bazira se na procjeni proporcionalnosti nagrada sa cijenom, podudarnosti ishoda s očekivanjima te slaganja omjera dobivenog i uloženog s istim omjerom kod drugih zaposlenika (Brockner i sur., 2015). Temelji se na Adamsovoj teoriji jednakosti (Adams, 1965) prema kojoj osobe procjenjuju osobni ulog i ishod u odnosu na ulog i ishod svojih kolega. Naime, osobe ulaze u proces socijalne razmjene pružajući vlastiti doprinos i očekujući zauzvrat određenu nagradu. Percepcija nejednakosti vlastitih i tuđih ishoda dovodi ili do smanjenja vlastitog ulaganja, ili do utjecanja na drugu osobu čiji je ishod procijenjen boljim ili lošijim u odnosu na uloženo (Baldwin, 2006). Istraživanja su se najviše usmjerila na ishode u terminima smanjenja uratka na radnim zadacima, pri čemu doživljaj nepravednosti može dovesti do manjeg angažmana u izvođenju istih (Lind, Kanfer i Earley, 1990).

Šireći temeljne Adamsove postavke, Cropanzano, Bowen i Gilliland (2007) razlikuju tri principa na temelju kojih je moguće procjenjivati distributivnu pravednost. Prvi se odnosi na *ravnopravnost*, a označava jednaku raspodjelu resursa svima, neovisno o doprinosu (Deutsch, 1975). Drugi je princip *pravednosti*, koji označava raspodjelu resursa na osnovu doprinosa i temelji se na ranije opisanoj Adamsovoj teoriji jednakosti (Adams, 1965). Treći je princip *potrebe*, koji se odnosi na procjenu pravednosti raspodjele na temelju hitnoće i izrazite potrebe za određenim resursom (Deutsch, 1975). Prema nekim autorima postoji i četvrto načelo raspodjele – *senioritet*, prema kojemu pravedni ishodi ovise o dobi zaposlenika i dužini boravka unutar organizacije te bi bilo pravedno vrijednije resurse dodijeliti upravo starijima i onima sa dužim stažem u organizaciji (Chen, 1995).

Istraživanja pokazuju da će različiti kontekstualni faktori poput individualnih motiva, organizacijskih ciljeva i kulturalnog okruženja aktivirati određeno načelo raspodjele. Drugim riječima, procjena pravednosti ishoda ovisit će o samoj situaciji i primjeni specifičnog načela koji je u njoj procijenjen najprikladnijim (Fischer, 2004). Zaključno, važna implikacija koja proizlazi iz navedenih principa jest da će osobe biti spremne prihvatiti

ishode ukoliko ih percipiraju pravednima, čak i ako nisu dobili ono što su htjeli (Tyler, Boeckmann, Smith i Huo, 1997).

### *1.3.2. Proceduralna pravednost*

Proceduralna je pravednost zaposlenicima od velikog značaja pa svakodnevno procjenjuju jesu li pravedno tretirani, pogotovo ukoliko se nalaze u interakciji sa svojim nadređenim ili ostalim autoritetima (van den Bos, 2015). Kada se susretne s nepovoljnim ili iznenađujućim ishodom, osoba je sklona vrednovati postupke temeljem kojih je došlo do tih ishoda, te u skladu s evaluacijom tih postupaka reagirati. Iako je evaluacija postupaka samo jedna od dimenzija doživljaja pravednosti unutar organizacije, ona sasvim sigurno zauzima jedan od najvećih aspekata organizacijske pravednosti.

Unatrag nekoliko godina istraživanja proceduralne pravednosti uvelike su uzela maha, te se literatura ovog područja pretežito bazira na iskustvu pravednosti unutar organizacija. Konzistentno se potvrđuje da percepcija pravednog postupanja utječe na brojna ponašanja zaposlenika (Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007; Zapata-Phelan, Colquitt, Scott i Livingston, 2009). Tako meta analize potvrđuju umjereno snažnu pozitivnu povezanost između proceduralne pravednosti i uratka na zadacima. Ovi nalazi upućuju na mogućnost da će osiguravanje pravednijih postupaka donošenja odluka unutar organizacije utjecati na samu produktivnost zaposlenika (Colquitt i sur., 2001; Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007).

Prema ranije opisanoj teoriji jednakosti, koja govori o potrebnoj ravnoteži i omjeru između uloženog i dobivenog, ukoliko je taj omjer u velikoj neravnoteži i postupak odlučivanja je percipiran nepravednim, dolazi do distresa i manjeg zadovoljstva zaposlenika. Posljedično, može doći do smanjenja angažmana zaposlenika. S druge strane, percepcija pravednosti korištenih postupaka dovodi do većeg zadovoljstva ishodom, odnosno odlukom, što može dodatno povećati angažman zaposlenika (Peters i van den Bos, 2008).

No, unatoč važnoj praktičnoj primjeni nalaza o efektima proceduralne pravednosti, malo je istraživanja posvećeno teorijskim mehanizmima u podlozi navedenih rezultata kojima bi se oni sistematizirali u sveobuhvatni konceptualni model pravednosti. Naime, važno je ispitati koji su mehanizmi u podlozi utjecaja proceduralne pravednosti na produktivnost i različite ponašajne, kognitivne i emocionalne reakcije, kako bi se vjerodostojnije moglo tvrditi zašto pravednost ima određene posljedice kod pojedinca, ali i organizacije (Zapata-Phelan i sur., 2009).

### 1.3.2.1. Principi proceduralne pravednosti

Proceduralna pravednost procjenjuje se s obzirom na stupanj u kojem se postupci donošenja odluka pridržavaju specifičnih pravila. Korišteni postupci će biti doživljeni pravednima ako su korištene točne informacije, ako su bile konzistentne kroz vrijeme i za različite osobe, ako su nepristrane, nude mogućnost ispravljanja pogrešaka ukoliko se one utvrde, reprezentiraju ključne grupne aktere i pridržavaju se etičkih standarda (Blader i Tyler, 2003). Postupci bi također trebali osobi omogućiti određen stupanj kontrole u postupku donošenja odluka u obliku glasa te određen stupanj kontrole ishoda u obliku utjecaja na odlučivanje poput mogućnosti žalbe (Lind, Kanfer i Earley, 1990). Dakle, ukoliko se postupci ne pridržavaju navedenih načela, lako je pomisliti da se događaj trebao odviti drugačije (Zapata-Phelan i sur., 2009). Nadalje, čini se kako su ljudi spremni prihvatiti neželjeni ishod ukoliko vjeruju da je postupak donošenja odluke koji je doveo do tog ishoda proveden u skladu s principima proceduralne pravednosti. Odnosno, proceduralna pravednost može nadići efekte distributivne pravednosti (Baldwin, 2006).

Sljedeći principi doprinose percepciji pravednosti postupaka od strane zaposlenika: (1) *konzistentnost* – pridržavanje postupcima jednako je za različite osobe, situacije i kroz vrijeme; (2) *neutralnost* – odluke se baziraju na činjenicama, ne na osobnim interesima ili osjećajima donositelja odluke; (3) *točnost* – informacije korištene za formuliranje i opravdavanje odluke su uvremenjane i točne; (4) *korektabilnost* – postoje postupci kojima se propituju i / ili mijenjaju ishodi loše donesenih odluka; (5) *reprezentativnost* – uzimaju se u obzir interesi svih osoba kojih se odluka tiče, odnosno na koje će ishod odluke utjecati; te (6) *moralnost i etičnost* – individualni faktori poput dobi, spola i ostali vanjski faktori ne utječu na odluke koje se donose unutar organizacije (Leventhal, Karuza i Fry, 1980).

Jedno od najranijih otkrića u području proceduralne pravednosti te ujedno najpouzdaniji fenomen u ovome području, jest spoznaja da je procjena proceduralne pravednosti pospješena postupcima socijalnog donošenja odluke, koji omogućuju da osobe na koje odluka utječe izraze svoje mišljenje. Taj se efekt naziva *pravo glasa*, odnosno *kontrola procesa* (Earley i Lind, 1987). Veliki broj istraživanja potvrđuje da efekt prava glasa povećava percepciju pravednosti, čak i u situaciji kada ta osoba nema direktan utjecaj na odluku. Naime, čini se da dokle god postoji prilika da osoba izrazi svoje mišljenje, procjena je pravednosti odluke pozitivnija (Lind, Kanfer i Earley, 1990).

#### **1.4. Pozitivni efekti organizacijske pravednosti**

Svaka od ranije opisanih dimenzija pravednosti po sržnim se elementima razlikuje od preostalih te one predstavljaju empirijski različite konstrukte (Colquitt i sur., 2001). Unatoč tome, istraživanja u području pravednosti bave se ispitivanjem utjecaja koje različite dimenzije pravednosti imaju na brojne zajedničke ishodne varijable (Brockner i sur., 2015). Tako se navedene dimenzije pravednosti povezuju s brojnim ishodnim reakcijama zaposlenika, poput neproduktivnog ponašanja i slijeđenja pravila organizacije, odgovornog organizacijskog ponašanja, zadovoljstva poslom te uratka na zadacima (Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007; Cropanzano i sur., 2001a), ali i sa zadovoljstvom klijenata i njihovom lojalnošću (Blodgett, Hill i Tax, 1997).

Općenito, može se zaključiti da ljudi teže pozitivnijim ishodima kada percipiraju da su na bilo kojoj od navedenih dimenzija tretirani pravedno. U prilog tomu svjedoče nalazi terenskih i laboratorijskih istraživanja koja potvrđuju važnost pravednog tretiranja zaposlenika (Price i sur., 2006). Zanimljiv je i nalaz da percepcija pravednog ophođenja i pravednih ishoda dovodi do više pozitivnih emocionalnih iskustava, dok percepcija nepravednog ophođenja i nepravednih ishoda dovodi do više negativnih emocija poput tuge i ljutnje (Lind i Tyler, 1988).

Dobro organizirana radna okolina od velike je koristi kako za zaposlenika, tako i za cjelokupnu organizaciju. Zaposlenici će biti zadovoljni da su tretirani na pravedan način, biti skloniji kooperativnosti i većoj produktivnosti, dok će organizacija održati kontrolu nad izazovima i prijetnjama od strane zaposlenih (van den Bos, 2015). Pravednost promiče pozitivne stavove poput zadovoljstva poslom, odanosti i povjerenja (Folger i Konovsky, 1989), što dovodi do zdravog i konstruktivnog profesionalnog ponašanja i interpersonalnih odnosa (Konovski i Cropanzano, 1991; van Dijke, De Cremer, Brebels i van Quaquebeke, 2013). U pravilu, pravedni tretman od strane organizacije i kolega koji u njoj rade dovodi do veće odanosti organizaciji i više vanjski usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja (Folger i Cropanzano, 1998).

Unatoč spomenutim nalazima, meta analize ukazuju na brojne varijacije između smjera i visine povezanosti proceduralne i distributivne pravednosti s organizacijskim ponašanjem, te se izvodi zaključak da je potrebno prepoznati i detaljnije ispitati mehanizme koji bi mogli objasniti veliki dio tog varijabiliteta i razjasniti utjecaj pravednosti na ishode u terminima organizacijskih procesa (Colquitt i sur., 2001; Colquitt i sur., 2006).

#### 1.4.1. Klasifikacija ishoda doživljaja pravednosti

Iz svega navedenog vidljivo je da pravednost može imati efekt na brojne ishodne varijable, kako intraindividualne, tako i one vezane uz organizaciju u cjelini. Upravo se iz tog razloga javlja potreba za klasifikacijom i sistematizacijom ishoda doživljaja pravednosti, kao i jasna distinkcija uvjeta i situacija u kojima je pravednost najviše povezana s određenim ishodima. Čini se da se sadašnjim pristupom u literaturi zagovara pozicija da pravednost utječe na sve varijable unutar radnog okruženja te se zamagljuje spoznaje o tome kada je doživljaj pravednosti najvažniji i u kojim situacijama je efekt (ne)pravednosti najkonzistentniji i moguće najrizičniji (Blader i Tyler, 2005).

Conlon, Meyer i Nowakowski (2005) nastoje klasificirati ishode koje pravednost ima u tri kategorije: *uradak i pristajanje* (tzv. dobra ponašanja), *povlačenje* (tzv. loša ponašanja) te *kontraproduktivna* (tzv. ružna ponašanja). Tyler i Blader (2000) dodatno razlikuju dobre ishode, ovisno o *funkciji* (promovira li ponašanje pozitivne ishode organizacije ili umanjuje negativne ishode po organizaciju) ili *izvoru* ponašanja (je li ponašanje uvjetovano pripadnošću organizaciji ili je proizašlo iz samog zaposlenika). Na temelju takve podjele moguće je konceptualizirati pretpostavke i predikcije pomoću kojih će određeni ishodi biti testirani. Primjerice, kod dobrih je ishoda važno razlikovati ponašanja unutar i van radne uloge (primjerice uradak na zadatku naspram odgovornog organizacijskog ponašanja).

Na taj se način, ovisno o vrsti ponašanja, različiti modeli koji objašnjavaju efekt pravednosti mogu primijeniti. Relacijski modeli bi tako bili prikladniji u objašnjavanju ponašanja van radne uloge jer vezivanje vlastitog identiteta s organizacijom vodi do ustrajanja u ponašanjima koja vode do poboljšanja organizacije i van onoga što je ulogom određeno. S druge strane, instrumentalni modeli prikladniji su u objašnjavanju ponašanja vezanih uz ulogu jer ona dovode do očekivanih nagrada i napredovanja unutar organizacije. Takvom diferencijacijom različiti se modeli objašnjavanja utjecaja pravednosti mogu koristiti prilikom kristaliziranja različitih ishoda unutar određene organizacije. Drugim riječima, može se razjasniti na koji način pravednost utječe na zaposlenike te kako implementirati pravilne strategije poboljšanja organizacijskog ponašanja usmjerene na pravednost (Blader i Tyler, 2005).

#### *1.4.2. Pozitivni efekti proceduralne pravednosti*

Percepcija proceduralne pravednosti povezuje se s odgovornim organizacijskim ponašanjem, odnosno neformalnim, prosocijalnim djelima koja nadilaze zahtjeve posla i spadaju u domenu altruizma. Nadalje, pokazuje se da je percepcija pravednosti značajan prediktor zdravlja zaposlenika (Baldwin, 2006). Najveći broj nalaza potvrđuje utjecaj proceduralne pravednosti na produktivnost, kooperativno ponašanje i motivaciju.

Brojna istraživanja potvrđuju utjecaj doživljaja proceduralne pravednosti na uradak na zadacima (Earley i Lind, 1987; Leventhal, 1980; Thibaut i Walker, 1975). Ti rezultati upućuju na činjenicu da pravedno korišteni postupci donošenja odluka utječu na to kako će osoba obavljati svoj posao (Zapata-Phelan i sur., 2009). Sukladno tome, meta analizama je potvrđen umjeren pozitivan utjecaj proceduralne pravednosti na uradak na zadacima (Cohen-Carash i Spector, 2001; Colquitt i sur., 2001). Objašnjenje u prilog nalazima kaže da će osobe na percipiranu pravednost reagirati povećanjem napora za suradnjom kako bi uzvratili socijalne nagrade koje doživljaj pravednosti implicira (van Dijke i sur., 2013).

Kooperativna ponašanja važna su za efikasno funkcioniranje svake organizacije. Čini se da proceduralna pravednost doprinosi i kooperaciji zaposlenika, odnosno motivira zaposlenike da surađuju i pomažu drugima, što doprinosi i organizacijskom učinku (Podsakoff, Whiting, Podsakoff i Blume, 2009; Thornton i Rupp, 2016). Istraživanja potvrđuju povezanost pravednosti i kooperacije (Podsakoff i sur., 2009; van Dijke i sur., 2013) te pokazuju da je utjecaj pravednosti na pomaganje suradnicima pod efektima socijalne razmjene (Cropanzano i sur., 2001a). Odnosno, osobe usvajaju kooperativne ciljeve kao posljedicu pravednog tretiranja (De Cremer i Tyler, 2007).

Istraživanja potvrđuju kako je pravedno donošenje odluka važno za motivaciju zaposlenika, odnosno kako pravedni postupci povećavaju intrinzičnu motivaciju (Zapata-Phelan i sur., 2009). Efekt proceduralne pravednosti na motivaciju objašnjen je preko utjecaja pravednosti na emocionalne reakcije. Naime, istraživanja pokazuju da je pravedno tretiranje zaposlenika povezano s većom frekvencijom pozitivnih emocija (De Cremer i Stouten, 2003; Murphy i Tyler, 2008). Prema Shwarz i Clore-u (1996) afektivna stanja imaju funkciju informiranja osobe o tome kako se osjeća vezano uz određeni podražaj. Pravedno tretiran zaposlenik će ispoljavati više pozitivnih emocija što dovodi do percepcije o većem zadovoljstvu pri izvođenju zadataka, čime se povećava intrinzična motivacija za izvođenje istih.

## 1.5. Negativni efekti organizacijske nepravednosti

Zaposlenici mogu različito reagirati na percipiranu nepravednost. Takve reakcije posljedično utječu i na organizaciju, budući da je procjena pravednosti jedan od pokretača organizacijskog ponašanja (Baldwin, 2006). Stoga nije neshvatljivo zašto je važno razumjeti na koji način nepravda utječe na ponašanje zaposlenika (van den Bos, 2001). Osobe koje doživljavaju nepravdu sklonije su negativnim ponašanjima po sebe, druge ili po organizaciju poput odugovlačenja, krađe, stresa i neposlušnosti te su sklone lošijem zdravlju i dobrobiti (van den Bos, 2015). Percepcija nepravednosti može dovesti i do ekstremnih posljedica poput napuštanja organizacije ili smanjenja odanosti istoj, pri čemu se zaposlenici mogu početi ponašati nenormativno, odnosno suprotno pravilima organizacije (Greenberg, 1993; van den Bos, 2001).

Postoje brojni faktori koji utječu na odluku o tome hoće li se na nepravdu djelovati te na koji način će se to činiti. Preciznije, njih čine utjecaj nepravde na samu osobu, percepcija prošlih i budućih situacija, osobne dispozicije poput želje za iskupljenjem te tendencija suočavanja s problemskom situacijom (Baldwin, 2006; Colquitt i sur., 2006). Turnley i Feldman (1999) govore o četiri posljedična odgovora na nezadovoljstvo zbog doživljene nepravde: (1) *izlazna ponašanja* – negativna / aktivna, primjerice odlazak iz organizacije; (2) *ponašanja povlačenja* – negativna / pasivna, primjerice smanjenje truda; (3) *ponašanja glasa* – pozitivna / aktivna, primjerice pritužba; te (4) *ponašanja odanosti* – pozitivna / pasivna, primjerice ignoriranje.

### 1.5.1. *Devijantno ponašanje*

Krađa je jedan od primjera specifičnog destruktivnog ponašanja na percipiranu nepravdu, kategorizirana kao „ružno“ ponašanje, koje se može sagledati iz perspektive Adamsove teorije jednakosti. Prema toj teoriji, zaposlenici krađom nastoje kompenzirati ono što im je nepravdom oduzeto (Baldwin, 2006; Greenberg, 1990). Nesrazmjer između uloženog i dobivenog, pogotovo u situaciji kada taj nesrazmjer nije prisutan kod drugih, dovodi do nastojanja izjednačavanja ulaznog i izlaznog ponašanja čime krađa postaje jedan od načina balansiranja omjera. Terenska istraživanja unutar organizacija (Greenberg, 1990), istraživanja na grupama (Thornton i Rupp, 2016), kao i istraživanja na akademskoj populaciji (Lind, Kanfer i Earley, 1990; Zapata-Phelan i sur., 2009), konzistentno potvrđuju utjecaj nepravednosti na devijantno ponašanje.



## 1.6. Potreba za istraživanjem

Unatoč velikom interesu o ovom području, bitno je naglasiti kako se većina istraživanja organizacijske pravednosti bazira prvenstveno na otkrivanju ishoda koji se javljaju kao posljedica nepravednosti, odnosno ispitivanjem načina na koji osobe reagiraju na nepravednost. Iako su ove spoznaje korisne, fokus bi se također trebao usmjeriti i na individualne činitelje, primjerice psihološka stanja i motivaciju te načine na koji oni utječu na želje, percepciju i ponašanje osobe kada se govori o pravednosti. Nalazi u literaturi daleko su od jednoznačnih i konzistentnih, u prilog čemu govori i činjenica da postoje brojne teorije koje nastoje objasniti na koji način nepravednost djeluje na pojedinca i na organizaciju.

Konceptualni model koji opisuje utjecaj pravednosti na različite organizacijske ishode, kao i sveobuhvatni pregled mehanizama koji se nalaze u podlozi tog utjecaja, nužan je i kako bi se sistematizirali raznovrsni nalazi dobiveni u ovom području. Važnost takvih istraživanja vidljiva je i iz nalaza koji pokazuje da se procjene pravednosti razlikuju i u situacijama kada je ponašanje koje se procjenjuje konstantno, što upućuje na činjenicu da je pravednost u oku promatrača, odnosno ovisi o brojnim drugim čimbenicima koji još uvijek nisu jednoznačno definirani (Ganegoda i Folger, 2015). Činjenica da ista situacija može biti različito percipirana ne samo od različitih osoba, već i od iste osobe, ukazuje na važnost daljnjeg ispitivanja intrapersonalnog utjecaja na procjenu pravednosti.

Važno je ne zanemariti i činjenicu da unutar područja organizacijske pravednosti postoji velika neravnoteža između količine korelacijskih i eksperimentalnih istraživanja. Cropanzano i sur. (2001a) razlikuju tako dvije paradigme u istraživanju pravednosti: *paradigma socijalnog entiteta* i *paradigma entiteta događaja*, odnosno eksperimentalna i korelacijska paradigma. Iako je glavni nedostatak eksperimentalnih istraživanja problem vanjske valjanosti, čini se da su ona nužna za razumijevanje konstrukta pravednosti. Velika se pažnja pridaje istraživanju pravednosti u realnim poslovnim uvjetima. No unatoč tome, nedostaje sustavna metodologija koja će omogućiti ispitivanje načina *kako* organizacijska pravednost utječe na različite ishodne varijable i *zašto* to čini. Eksperimentalna istraživanja nužna su upravo zbog njihove mogućnosti kontrole faktora i ispitivanja kauzalnosti. Takvi nalazi omogućili bi kontekstualni okvir kojim bi se empirijski nalazi mogli sistematizirati (van den Bos, 2001). Upravo iz navedenih razloga, cilj je ovog istraživanja eksperimentalno ispitati utjecaj nepravednosti na ponašanje osoba i pokušati sistematizirati nalaze u literaturi.

## 1.7. Ciljevi i problemi rada

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati utjecaj proceduralne i distributivne (ne)pravednosti na doživljaj pravednosti, utjecaj proceduralne (ne)pravednosti na učinkovitost u zadacima te ispitati utjecaj proceduralne i distributivne (ne)pravednosti na prosocijalno i devijantno ponašanje.

Istraživanja konzistentno potvrđuju kako nepravedni postupci i raspodjela nagrada utječu na kognitivnu procjenu specifičnih dimenzija organizacijske pravednosti, no isto tako, kako mogu nadići efekte nad samim doživljajem proceduralne i distributivne pravednosti, te tako utjecati na cjelokupnu procjenu pravednosti događaja (Earley i Lind, 1987; Lind, Kanfer i Earley, 1990). U skladu s tim, formuliran je prvi problem ovog rada:

**P1.** Eksperimentalno ispitati utjecaj proceduralno i distributivno (ne)pravednog tretmana na ukupni doživljaj pravednosti.

Lind (2001b) smatra da su najvažnije zavisne varijable u ranije spomenutoj *teoriji heuristika pravednosti* one koje razlikuju kooperativno i antisocijalno ponašanje, dok Folger i Cropanzano (2001) smatraju da *teorija pravednosti* može objasniti prisustvo, odnosno odsustvo osvetoljubivih ponašanja. Upravo iz tog razloga, učinkovitost u zadacima i kontraproduktivno ponašanje uzeti su kao ishodi prikladni za ispitivanje mehanizama u podlozi odnosa pravednosti na ishodne varijable. U skladu s tim, formulirani su sljedeći problemi ovog rada:

**P2.** Eksperimentalno ispitati utjecaj proceduralno (ne)pravednog tretmana na učinkovitost u zadacima.

**P3.** Eksperimentalno ispitati utjecaj proceduralno i distributivno (ne)pravednog tretmana na prosocijalno ponašanje.

**P4.** Eksperimentalno ispitati utjecaj proceduralno i distributivno (ne)pravednog tretmana na devijantno ponašanje.

## 1.8. Hipoteze

Vođene empirijskim i teorijskim spoznajama te ciljevima i navedenim problemima istraživanja, postavljene su sljedeće hipoteze koje su u ovom istraživanju testirane i detaljnije razrađene. U skladu s brojnim istraživanjima (Lind i van den Bos, 2002; Zapata-Phelan i sur., 2009), kako eksperimentalnim tako i korelacijskim, prva pretpostavka glasi:

**H1a.** Postoji statistički značajna razlika u ukupnom doživljaju pravednosti između dosljedno pravednog i dosljedno nepravednog tretmana, pri čemu će ukupni doživljaj pravednosti biti veći kod dosljedno pravednog tretmana (eksperimentalni uvjet proceduralno pravedno i distributivno pravedno) u odnosu na dosljedno nepravedan tretman (eksperimentalni uvjet proceduralno nepravedno i distributivno nepravedno). Postoji statistički značajna razlika između dosljedno pravednog tretmana i nedosljednih tretmana, pri čemu će ukupni doživljaj pravednosti biti veći kod dosljedno pravednog tretmana u odnosu na nedosljedne tretmane (eksperimentalni uvjet proceduralno pravedno i distributivno nepravedno te uvjet proceduralno nepravedno i distributivno pravedno).

**H1b.** Ne postoji statistički značajna razlika u ukupnom doživljaju pravednosti između dosljedno nepravednog tretmana (eksperimentalni uvjet proceduralno nepravedno i distributivno nepravedno) i nedosljednog tretmana (eksperimentalni uvjet proceduralno pravedno i distributivno nepravedno te uvjet proceduralno nepravedno i distributivno pravedno).

U skladu s bogatim izvorom istraživanja u literaturi koja konzistentno pokazuju utjecaj doživljene pravednosti na učinkovitost ispitanika (Colquitt i sur., 2006; van den Bos, Vermunt i Wilke, 1996; Zapata-Phelan i sur., 2009), kako u eksperimentalnim tako i u realnim uvjetima, formirane su sljedeće hipoteze koje se tiču grupnih reakcija na (ne)pravednost:

**H2a.** Postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti rješavanja zadataka ovisno o manipulaciji proceduralne pravednosti. Točnije, u uvjetu proceduralne pravednosti broj točno riješenih zadataka bit će veći u odnosu na broj točno riješenih zadataka u uvjetu proceduralne nepravednosti.

**H2b.** Postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti rješavanja zadataka ovisno o manipulaciji proceduralne pravednosti. Točnije, u uvjetu proceduralne pravednosti prosječno vrijeme potrebno za rješavanje zadataka bit će kraće u odnosu na prosječno vrijeme potrebno za rješavanje zadataka u uvjetu proceduralne nepravednosti.

Slično prethodno objašnjenom, doživljaj nepravednosti također bi trebao imati efekt na individualnoj razini ponašanja, odnosno:

**H2c.** Postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti na zadacima ovisno o manipulaciji proceduralne pravednosti. Proceduralna pravednost dovest će do poboljšanja učinkovitosti u zadacima, odnosno doći će do povećanja broja točnih odgovora u zadacima nakon manipulacije pravednošću u odnosu na broj točnih odgovora prije same manipulacije pravednošću. Proceduralna nepravednost dovest će do smanjenja broja točnih odgovora u zadacima nakon manipulacije nepravednošću u odnosu na broj točnih odgovora prije same manipulacije nepravednošću.

**H2d.** Postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti na zadacima ovisno o manipulaciji proceduralne pravednosti. Proceduralna pravednost dovest će do poboljšanja učinkovitosti u zadacima, odnosno doći će do smanjenja vremena potrebnog za rješavanje zadataka nakon manipulacije pravednošću u odnosu na vrijeme potrebno za rješavanje zadataka prije same manipulacije pravednošću. Proceduralna nepravednost dovest će do povećanja vremena potrebnog za rješavanje zadataka nakon manipulacije nepravednošću u odnosu na vrijeme potrebno za rješavanje zadataka prije manipulacije nepravednošću.

**H2e.** Postoji statistički značajna razlika u ukupnoj učinkovitosti (točnost i brzina) ovisno o manipulaciji proceduralne pravednosti. Proceduralna pravednost dovest će do kraćeg vremena potrebnog za rješavanje zadataka uz povećanje točnih odgovora u odnosu na vrijeme potrebno za rješavanje zadataka i točnost odgovora prije same manipulacije pravednošću. Proceduralna nepravednost dovest će do dužeg vremena potrebnog za rješavanje zadataka uz smanjenje točnih odgovora u odnosu na vrijeme potrebno za rješavanje zadataka i točnost odgovora prije manipulacije nepravednošću.

Istraživanja također pokazuju da će osobe koje su tretirane pravedno nastojati uzvratiti pozitivan tretman, te tako biti sklonije odgovornom organizacijskom ponašanju usmjerenom kolegama i organizaciji (Zapata-Phelan i sur., 2009). Sukladno tome:

**H3.** Postoji statistički značajan glavni efekt organizacijske pravednosti na prosocijalno ponašanje. Proceduralna i distributivna pravednost dovest će do veće frekvencije prosocijalnog ponašanja, točnije namjere ispitanika da ponovno sudjeluje u istoj aktivnosti u kojoj je sudjelovao, da sudjeluje u daljnjim aktivnostima povezanim s provedenom aktivnošću te da preporuči kolegama sudjelovanje u istim aktivnostima, u odnosu na proceduralnu i distributivnu nepravednost.

Prema ranije opisanoj Adamsovoj teoriji jednakosti (Adams, 1965), osobe kao odgovor na nepravdu nastoje kompenzirati ono što im je uskraćeno i uskladiti odnos uloženog i dobivenog. U skladu s tim, te brojnim istraživanjima koja potvrđuju utjecaj doživljene nepravednosti na devijantno ponašanje (Greenberg, 1990, 1993), pretpostavljeno je da:

**H4.** Postoji statistički značajan glavni efekt organizacijske pravednosti na devijantno ponašanje. Proceduralna i distributivna nepravednost dovest će do veće frekvencije devijantnog ponašanja, točnije krađe kemijskih olovaka za vrijeme istraživanja, u odnosu na proceduralnu i distributivnu pravednost.

## **2. METODA**

### **2.1. Nacrt**

Proveden je eksperimentalni 2 x 2 nacrt (proceduralna nepravednost/pravednost x distributivna nepravednost/pravednost) na nezavisnim skupinama ispitanika.

### **2.2. Varijable**

#### *2.2.1. Nezavisne varijable*

*Proceduralna pravednost.* Proceduralna pravednost operacionalizirana je kao konzistentnost u evaluaciji uratka na zadacima slijedeći jednaka pravila za sve ispitanike prilikom bodovanja odgovora na zadacima (Zapata-Phelan i sur., 2009).

*Distributivna pravednost.* Distributivna pravednost operacionalizirana je kao jednak i konzistentan način raspodjele nagrade (eksperimentalnih sati) na temelju uratka na zadacima za sve ispitanike (Colquitt i sur., 2006).

#### *2.2.2. Zavisne varijable*

*Učinkovitost u zadacima.* Učinkovitost u zadacima operacionalizirana je kao broj točno riješenih anagramskih zadataka, prosječno vrijeme potrebno za rješavanje zadataka u prvom i drugom bloku zadataka te interakcija vremena potrebnog za rješavanje zadataka i točnih odgovora. Pri tome rezultati u prvom bloku čine *baseline* mjeru, dok rezultati u drugom bloku čine mjeru utjecaja (ne)pravednosti na učinkovitost (Zapata-Phelan i sur., 2009).

*Ukupni doživljaj pravednosti.* Ukupni doživljaj pravednosti operacionaliziran je kao subjektivna percepcija pravednosti korištenih postupaka bodovanja zadataka, raspodjele nagrada i doživljaj pravednosti cjelokupnog istraživanja.

*Prosocijalno ponašanje.* Prosocijalno ponašanje operacionalizirano je kao spremnost za ponovno sudjelovanje u istraživanju, prijava za daljnje sudjelovanje u ne-eksperimentalnim istraživačkim aktivnostima te spremnost za preporuku istraživanja kolegama.

*Devijantno ponašanje.* Devijantno ponašanje operacionalizirano je kao krađa, odnosno kao frekvencija ukradenih kemijskih olovaka prilikom istraživanja.

### 2.3. Ispitanici

U cjelokupnom istraživanju, sudjelovalo je 98 ispitanika Odsjeka za Psihologiju Filozofskog fakulteta u Rijeci ( $M_{dob}=21.11$ ;  $SD_{dob}=1.83$ ), odnosno petnaest ispitanika u predistraživanju i 83 ispitanika u glavnom istraživanju. Da bi se utvrdila prikladnost kreiranih anagramskih zadataka, u predistraživanju su sudjelovali ispitanici druge godine diplomskog studija psihologije ( $M_{dob}=23.6$ ;  $SD_{dob}=0.74$ ). Pri tome je šest ispitanika pristupilo rješavanju obje verzije računalnog programa (verzija zadataka sa pet i verzija zadataka sa šest slova). Preostalih devet ispitanika pristupilo je, po slučaju, rješavanju samo jedne verzije računalnog programa. Od ukupnog broja ispitanika u predistraživanju, njih dvanaest bilo je ženskog spola ( $M_{dob}=23.42$ ;  $SD_{dob}=0.51$ ) te troje muškog spola ( $M_{dob}=24.33$ ;  $SD_{dob}=1.15$ ).

U glavnom je istraživanju sudjelovalo 78 studentica i 5 studenata u rasponu dobi od 19 do 28 godina ( $M_{dob}=20.66$ ;  $SD_{dob}=1.59$ ). Deskriptivni podaci ispitanika po eksperimentalnim skupinama prikazani su u Tablici 1. U istraživanju je sudjelovalo 30 ispitanika prve godine preddiplomskog studija, od čega sve žene ( $M_{dob}=19.6$ ;  $SD_{dob}=1.07$ ); 25 ispitanika druge godine preddiplomskog studija, od čega 24 žena ( $M_{dob}=20.38$ ;  $SD_{dob}=0.71$ ) i jedan muškarac ( $M_{dob}=20$ ;  $SD_{dob}=0$ ); četrnaest ispitanika treće godine preddiplomskog studija, od čega jedanaest žena ( $M_{dob}=21.36$ ;  $SD_{dob}=0.67$ ) i tri muškarca ( $M_{dob}=21.33$ ;  $SD_{dob}=0.71$ ) te četrnaest ispitanika prve godine diplomskog studija, od čega trinaest žena ( $M_{dob}=23$ ;  $SD_{dob}=1.87$ ) i jedan muškarac ( $M_{dob}=20$ ;  $SD_{dob}=0$ ).

Tablica 1. *Deskriptivni podaci ispitanika po eksperimentalnim skupinama*

	Spol	N	$M_{dob}$	SD
<b>Proceduralno pravedno</b>	Muškarci	-	-	-
<b>Distributivno pravedno</b>	Žene	21	19.95	1.16
<b>Proceduralno pravedno</b>	Muškarci	1	21	-
<b>Distributivno nepravedno</b>	Žene	21	21.36	1.53
<b>Proceduralno nepravedno</b>	Muškarci	-	-	-
<b>Distributivno pravedno</b>	Žene	21	21	2.14
<b>Proceduralno nepravedno</b>	Muškarci	4	20.75	0.96
<b>Distributivno nepravedno</b>	Žene	15	20.13	0.83

## 2.4. Mjerni postupci

### 2.4.1. Računalni program s anagramskim zadacima

Prema istraživanjima koje su proveli Zapata-Phelan i sur. (2009; Zapata-Phelan, Carton i Liu, 2016), anagramski zadaci pokazali su se kao dobra paradigma za ispitivanje učinaka organizacijske pravednosti na učinkovitost i ustrajnost ispitanika u izvođenju radnih zadataka. Stoga je, kako bi se u ovom istraživanju eksperimentalno ispitaio utjecaj proceduralne (ne)pravednosti na ponašanje ispitanika, točnije na učinkovitost pri izvođenju radnih zadataka, osmišljen i kreiran računalni program koji se sastojao od trideset kognitivnih zadataka, odnosno premetaljki (anagrama). Preciznije, dva su bloka anagrama od po petnaest zadataka osmišljena da bi se ispitaio angažman kojeg ispitanici ulažu u rješavanje zadataka te točnost u rješavanju istih. Računalni program osmišljen je tako da omogućava bilježenje podataka o *baseline* mjeri ponašanja ispitanika (potrebno vrijeme i točnost pri prvom bloku anagramskih zadataka), omogućena je manipulacija nezavisnom varijablom (povratna informacija o uratku na zadacima prvog i drugog bloka te raspodjela nagrada temeljem tog uratka) te je omogućeno dobivanje objektivne mjere o utjecaju eksperimentalne manipulacije proceduralne (ne)pravednosti na učinkovitost u zadacima (rezultat u terminima potrebnog vremena i točnosti pri rješavanju drugog bloka anagramskih zadataka).

Kako bi se dobiveni efekti mogli pripisati manipulaciji proceduralne (ne)pravednosti, primijenjeni zadaci izjednačeni su po težini. Svi su se zadaci sastojali od šest slova (slogovi od 2 + 2 + 2 slova), pri čemu je svaki zadatak označavao imenicu u nominativu jednine ili množine te se šest slova koja tvore određenu riječ međusobno razlikovalo. Pri tome su izostale riječi koje se sastoje od složenih slova "lj", "dž" i "nj", budući da se ona sastoje od dva grafema pa bi mogli ispitanika navesti na pogrešan zaključak o poretku slova unutar riječi. Svaka riječ započinjala je suglasnikom te je pravilo za raspodjelu mjesta pojedinog slova u zadatku bio jednak u oba uvjeta. Prilikom formiranja anagramskih zadataka svaka je riječ pretvorena u zadatak vodeći se pravilima razmještaja slova: 1 – 6 – 2 – 5 – 3 – 4 te 6 – 2 – 5 – 3 – 4 – 1, pri čemu je razmještaj slova po jednoj od formula variran po slučaju unutar petnaest zadataka. Pri tome je, od ukupno petnaest zadataka u jednom skupu, njih osam slijedilo formu 1 – 6 – 2 – 5 – 3 – 4, dok je preostalih sedam slijedilo formu 6 – 2 – 5 – 3 – 4 – 1. Razlog formiranja zadataka na temelju dva različita pravila jest da ispitanici ne shvate pravilo formiranja zadataka (primjerice da je prvo podražajno slovo uvijek ono slovo s kojim točan odgovor započinje), čime se mogu narušiti rezultati ispitivanja. Naime, poznavanje



pravila moglo bi smanjiti vrijeme potrebno za rješavanje kasnijih zadataka, čime bi bilo onemogućeno daljnje testiranje hipoteza. Parovi zadataka u prvom i drugom bloku izjednačeni su po pravilu formiranja zadataka te po formi riječi, odnosno razmještaj suglasnika i samoglasnika koje tvore riječ bio je jednak u ekvivalentnim parovima unutar blokova zadataka. Primjerice, kao ekvivalentni parovi u prvom i drugom bloku uzete su riječi: BOJICE i MAJICE, budući da se sastoje od jednake forme slogova (2 + 2 + 2 slova) te sličnih slova.

Ukupno su kreirane četiri verzije računalnog programa s anagramskim zadacima namijenjene manipulaciji proceduralnom i distributivnom (ne)pravednošću. Forma računalnih programa razlikovala se jedino u načinu bodovanja rezultata na uratku u prvom i drugom bloku zadataka, koji je ovisio o eksperimentalnom uvjetu proceduralne (ne)pravednosti, te u povratnoj informaciji koja je ispitanicima dana o njihovom uratku. Povratna informacija je pak ovisila o eksperimentalnoj manipulaciji proceduralne i distributivne (ne)pravednosti. Točnije, u deset od petnaest zadataka unutar jednog bloka bio je moguć samo jedan točan odgovor, odnosno kombinacijom prezentiranih slova mogla se formirati samo jedna riječ koja je točna, pri čemu se kao točan odgovor uzimala isključivo imenica u nominativu jednine ili množine. U preostalih pet zadataka bila su moguća dva ili više točnih odgovora, pri čemu su se kao točni odgovori uzimale isključivo imenice u nominativu jednine ili množine, što je poslužilo za manipulaciju proceduralne (ne)pravednosti.

Takvom je formulom kod „pravednog“ programa, na temelju odgovora koje je ispitanik dao, u svim zadacima unutar jednog bloka anagrama zbrojen njegov rezultat, odnosno točni odgovori koje je ispitanik upisao, te mu je u povratnoj informaciji prezentiran njegov stvarni rezultat na prvom bloku zadataka. Primjerice, ukoliko je ispitanik riješio točno deset od petnaest zadataka u povratnoj informaciji mu se obznanilo kako je točno riješio 67% zadataka (10/15).

Kod „nepravednog“ je programa pak, na temelju odgovora koje je ispitanik dao u svim zadacima unutar bloka anagrama, zbrojen njegov rezultat samo na onim zadacima koji su imali jedan mogući točan odgovor. Na pitanjima koja su imala dva ili više mogućih točnih odgovora, koja su činila posljednjih pet zadataka u jednom bloku anagrama, nije se priznalo što god ispitanik napisao makar to bili točni odgovori. U povratnoj se informaciji ispitaniku obznanilo lažan rezultat. Primjerice, ukoliko je ispitanik točno riješio petnaest od petnaest

zadataka, pet zadataka s više mogućih odgovora nije mu se priznalo (što čini deset od petnaest zadataka) te se od ukupnog rezultata odbilo dodatnih 20%, što čini u konačnici osam od petnaest točno riješenih zadataka. U povratnoj informaciji ispitaniku se obznanilo kako je točno riješio 53% zadataka (8/15). Ispitanici nisu bili upoznati s navedenom formulom za bodovanje točnih odgovora, već je ona poslužila u svrhu kreiranja uvjeta proceduralne nepravdnosti dovoljno snažnog da izazove doživljaj nepravde kod ispitanika.

Računalni program sastojao se od sljedećih komponenti:

1. *Početna uputa*, točnije informacije o cilju istraživanja i načinu rješavanja zadataka, koja je glasila:

*„Rješavat ćete dva seta anagramskih zadataka. Vrijeme potrebno za rješavanje zadataka je neograničeno. Ovisno o Vašem uratku možete osvojiti jedan do tri eksperimentalna sata. Na zaslonu ekrana pojavit će se riječ (imenica u nominativu) koja se sastoji od ispremiješanih slova. Vaš je zadatak pogledati slova na ekranu te napisati jednu odgovarajuću riječ u za to predviđen prostor na ekranu. U nekim zadacima moguće je više točnih odgovora. Priznat ćemo Vam sve odgovore, dokle god oni čine imenicu u nominativu jednine ili množine. Primjerice, kombinacija slova DČKEO čini riječ DEČKO ili DOČEK. Nakon što upišete jedno rješenje, pritisnite tipku za prelazak na idući zadatak. Ukoliko ne znate rješenje, prepisite zadatak i prijedite na idući. Ukoliko ste spremni, pritisnite tipku NASTAVI.”.*

2. *Zadaci*, odnosno petnaest anagrama jednake težine, formirani su na temelju ranije objašnjenih kriterija te provedenog predistraživanja. Vrijeme potrebno za rješavanje svakog zadatka, kao i odgovori koje su ispitanici dali, zabilježeni su u posebnoj tablici. Vrijeme potrebno za rješavanje zadataka mjereno je na način da obuhvaća interval od javljanja podražaja na ekranu do upisivanja odgovora i pritiska na tipku „dalje“.

3. *Povratna informacija*, koja je poslužila kao eksperimentalna manipulacija proceduralne (ne)pravdnosti povratnom informacijom o uratku na zadacima izjednačena po eksperimentalnim uvjetima. Povratna informacija o uratku u situaciji pravdnosti glasila je:

*„Iako je u nekim zadacima bilo moguće više točnih odgovora, na temelju pretestiranja eksperimentator je odredio jedno od mogućih rješenja kao najbolje. Vama su ipak priznati svi točni odgovori. Dakle, ukoliko ste odgovorili riječju koja se razlikuje od najboljeg rješenja, dokle god ona čini imenicu u nominativu jednine ili množine, priznato Vam je kao točno. Vaš rezultat:  $x/15$  ( $x\%$ ).“.*

Povratna informacija o uratku u situaciji nepravednosti glasila je:

*„Iako je u nekim zadacima bilo moguće više točnih odgovora, na temelju pretestiranja eksperimentator je odredio jedno od mogućih rješenja kao najbolje. Vama je ipak priznato samo ako ste odgovorili najboljim rješenjem. Dakle, ukoliko ste odgovorili riječju koja se razlikuje od najboljeg rješenja, bez obzira što je ona imenica u nominativu jednine ili množine, nije Vam priznato kao točno. Vaš rezultat:  $x/15$  ( $x\%$ ).“.*

4. *Uputa* (informacije o ponovnom rješavanju anagramskih zadataka), koja je glasila:

*„Molimo Vas da ponovno pristupite rješavanju zadataka na isti način kao u prošlom bloku. Pritisnite tipku kada ste spremni započeti sa zadacima.“.*

5. *Zadaci*, odnosno petnaest anagrama jednake težine, formirani na temelju ranije objašnjenih kriterija te provedenog predistraživanja. Vrijeme potrebno za rješavanje svakog zadatka, kao i odgovori koje su ispitanici dali, zabilježeni su u posebnoj tablici. Vrijeme potrebno za rješavanje zadataka mjereno je na način da obuhvaća interval od javljanja podražaja na ekranu do upisivanja odgovora i pritiska na tipku „dalje“.

6. *Povratna informacija*, pri čemu je ona u prvom dijelu bila jednaka kao i prethodna povratna informacija (nakon prvog bloka zadataka) da bi se osigurala dosljednost u percipiranoj (ne)pravednosti. No u drugom je dijelu ove povratne informacije uključena i manipulacija distributivne (ne)pravednosti, odnosno informacija o ostvarenim eksperimentalnim satima na temelju uratka na zadacima. Povratna informacija o ostvarenim eksperimentalnim satima u situaciji distributivne pravednosti glasila je:

*„Temeljem Vašeg uratka, bit će Vam dodijeljen maksimalan broj eksperimentalnih sati (tri eksperimentalna sata) za sudjelovanje u istraživanju. Ovime je završen ovaj dio istraživanja, te Vas molimo da pričekate daljnje upute.“.*

Povratna informacija o ostvarenim eksperimentalnim satima u situaciji distributivne nepravednosti glasila je:

*„Temeljem Vašeg uratka, bit će Vam dodijeljen minimalan broj eksperimentalnih sati (jedan eksperimentalni sat) za sudjelovanje u istraživanju. Ovime je završen ovaj dio istraživanja, te Vas molimo da pričekate daljnje upute.“.*

Prema ranije opisanim Leventhalovim principima za određivanje proceduralne pravednosti, manipulacijom prisutnosti, odnosno odsutnosti određenih principa, moguće je

manipulirati proceduralnom (ne)pravednošću. Povratnom je informacijom nakon prvog i drugog bloka zadataka narušen princip *konzistentnosti*. Naime, prema Leventhalovom modelu, kada osobe očekuju konzistentnost u određenom postupku, odnosno kada im je dano na znanje na koji se način određeni postupak provodi (kao što je to učinjeno u uvodnoj uputi gdje je ispitanicima obznanjeno kako će svi odgovori, dokle god oni činili stvarne imenice u nominativu, biti priznati), odstupanje od tog postupka dovest će do smanjenja percipirane proceduralne pravednosti, odnosno do doživljaja nepravde u korištenim postupcima za bodovanje uratka, što se ovom paradigmom upravo i nastojalo postići (Leventhal, 1980; van den Bos, Vermunt i Wilke, 1996).

Temeljem istraživanja Colquitt-a i sur. (2006) te van den Bos, Wilke i Lind-a (1998) za kreiranje doživljaja distributivne (ne)pravednosti manipulirano je očekivanje o dobivanju određene količine nagrade temeljem uratka. U situaciji distributivne pravednosti nagrada koja je uslijedila (količina dobivenih eksperimentalnih sati) bila je u skladu s očekivanjima, dok je u situaciji distributivne nepravednosti nagrada koja je uslijedila bila neusklađena s očekivanjima ispitanika, odnosno niža od očekivanog.

#### 2.4.1.1. *Predistraživanje*

Predistraživanje je provedeno kako bi se testirala prikladnost zadataka za ispitivanu paradigmu, prosječno vrijeme potrebno za ispunjavanje zadataka i prikladnost same upute. Kako bi se utvrdili optimalni zadaci formirane su dvije verzije programa, pri čemu se jedna verzija sastojala od zadataka od pet slova dok se druga verzija sastojala od zadataka od šest slova. Pri interpretaciji rezultata dobivenih istraživanjem tražila se ona verzija koja ima postotak točnih odgovora na visokoj razini (veći od 70%) te u kojoj prosječno vrijeme potrebno za rješavanje zadataka nije prekratko, budući da se nastojalo oformiti zadatke koji zahtijevaju određeni angažman, a ujedno omogućavaju i visoku točnost u rješavanju ukoliko se ispitanici potrudu. Naglasak je nadalje stavljen na jednakost težine zadataka po blokovima, odnosno prosječna težina prvog bloka zadataka trebala bi biti približno jednaka prosječnoj težini drugog bloka zadataka, jednako kao i postotak točno riješenih zadataka.

#### 2.4.2. Upitničke mjere

*Procjena proceduralne pravednosti.* Kako bi se procijenio subjektivni doživljaj proceduralne pravednosti u provedbi eksperimenta osmišljena su dva pitanja namijenjena procjeni doživljaja iste na temelju eksperimenata pronađenih u literaturi (Colquitt i sur., 2006; Zapata-Phelan i sur., 2009). Pitanja su: „*Zadaci su bodovani na konzistentan način.*“ te „*Bodovanje uratka na zadacima bilo je pravedno.*“. Uz svaku tvrdnju nalazi se skala Likertova tipa (od 1 - uopće se ne slažem do 5 - u potpunosti se slažem). Povezanost navedenih tvrdnji iznosi 0.72 ( $p < 0.01$ ).

*Procjena distributivne pravednosti.* Kako bi se procijenio subjektivni doživljaj distributivne pravednosti u provedbi eksperimenta, točnije u dodjeljivanju eksperimentalnih sati, osmišljena su dva pitanja namijenjena procjeni doživljaja iste na temelju eksperimenata pronađenih u literaturi (Colquitt i sur., 2006). Pitanja su: „*Raspodjela eksperimentalnih sati bila je pravedna.*“ te „*Eksperimentalni sati dodijeljeni su u skladu s uratkom.*“. Uz svaku tvrdnju nalazi se skala Likertova tipa (od 1 - uopće se ne slažem do 5 - u potpunosti se slažem). Povezanost navedenih tvrdnji iznosi 0.57 ( $p < 0.01$ ).

*Procjena cjelokupne pravednosti.* Kako bi se procijenio subjektivni doživljaj cjelokupne pravednosti eksperimenta osmišljena su tri pitanja namijenjena procjeni doživljaja iste na temelju eksperimenata pronađenih u literaturi (Colquitt i sur., 2006; Zapata-Phelan i sur., 2009). Pitanja su: „*Drugim studentima bih poručio/la da je istraživanje bilo pravedno.*“, „*Cjelokupno istraživanje bilo je pravedno.*“ te „*Cjelokupno istraživanje provedeno je na pravedan način.*“. Uz svaku tvrdnju nalazi se skala Likertova tipa (od 1 - uopće se ne slažem do 5 - u potpunosti se slažem). Koeficijent unutarnje konzistencije navedenih tvrdnji iznosi  $\alpha = 0.88$ .

*Prosocijalno ponašanje.* Kako bi se procijenila namjera za prosocijalnim ponašanjem osmišljena su tri pitanja namijenjena mjerenju prosocijalnog ponašanja nakon eksperimentalne manipulacije. Pitanja su: „*Jeste li voljni uključiti se u nastavak ovog eksperimenta koji se uskoro planira provesti?*“, „*Biste li kolegama preporučili sudjelovanje u ovom istraživanju?*“ te „*Biste li sudjelovali u drugim, ne-eksperimentalnim aktivnostima koje će se provoditi u sklopu ovog projekta?*“ kao mjera šireg prosocijalnog ponašanja. Ispitanici odgovaraju na svaku tvrdnju zaokružujući „*DA*“ ili „*NE*“, ovisno o vlastitoj namjeri. Koeficijent unutarnje konzistencije navedenih tvrdnji iznosi  $\alpha = 0.70$ .

## 2.5. Postupak istraživanja

Istraživanje je provedeno u skupinama od četvero do devetero ispitanika u računalnoj učionici Filozofskog fakulteta, pri čemu su svi ispitanici unutar iste skupine bili izloženi jednakoj eksperimentalnoj situaciji. Radne stanice s pokrenutim računalnim programom postavljene su s razmakom od dva sjedeća mjesta kako bi se osiguralo samostalno rješavanje zadataka od strane svakog ispitanika. Ispred računala nalazio se skup upitnika i potvrda o dodjeljivanju eksperimentalnih sati te se na lijevoj strani stola nalazio držač kemijskih olovaka napunjen sa sedam kemijskih olovaka jednakog izgleda. Pri ulasku u računalnu učionicu, u unaprijed dogovoreno vrijeme, svaki je ispitanik sjeo za najbližu radnu stanicu.

Da ne bi otkrili pravu svrhu ispitivanja i time narušili njegovu valjanost, ispitanicima je prilikom poziva za sudjelovanje u istraživanju prezentirana lažna priča. Eksperimentator je osobno pozvao studente svake godine studija, pri čemu im je *e-mail* porukom poslao raspored termina za koji se ispitanici mogu prijaviti. Poziv koji je poslan ispitanicima glasio je:

*„Projekt „EVP-CAT“ (European Validation Program-Cognitive Assessment Tools) međunarodni je projekt namijenjen validaciji računalnih programa za ispitivanje sposobnosti rješavanja kognitivnih zadataka te standardizaciji mjera za ispitivanje doživljaja studiranja na fakultetu. Provodi se na svim sveučilištima u Hrvatskoj te u Bosni i Hercegovini, Srbiji, Makedoniji i Sloveniji. Ovim putem Vas pozivamo da pristupite istraživanju u jednom od ponuđenih termina. U privitku se nalazi raspored sa slobodnim terminima. Molimo Vas da se upišete u termin koji Vam odgovara ukoliko ste voljni sudjelovati u istraživanju. Za sudjelovanje u istraživanju dobit ćete eksperimentalne sate.“*

Kada su ispitanici došli u odgovarajuću eksperimentalnu skupinu rečeno im je ponovno kako se provodi validacija programa kojim se ispituje sposobnost rješavanja kognitivnih zadataka, odnosno da se radi o istraživanju koje se provodi na Odsjeku za psihologiju na razini države te je eksperimentator pomoćnik glavnog istraživača i samo je zadužen za prikupljanje podataka. Na taj se način dodatno osigurala valjanost ispitivanja onemogućivši ispitanicima da se naglas žale na nepravednu situaciju, čime bi potencijalno narušili manipulaciju nezavisnom varijablom. Eksperimentator je ispitanicima objasnio kako će najprije sudjelovati u računalnom testiranju te će potom ispuniti nekoliko upitničkih mjera koje se nalaze na stolu ispred njih. Rečeno im je kako će na temelju uratka ostvariti pravo na jedan do tri eksperimentalna sata kao nagradu za sudjelovanje u istraživanju.

Uputa koja je usmeno dana ispitanicima glasila je:

*„Dragi studenti, Hvala Vam što sudjelujete u istraživanju koje se provodi i na našem odsjeku. Istraživanje se sastoji od dva dijela. U prvom dijelu istraživanja rješavate zadatke na računalu, dok ćete u drugom dijelu istraživanja ispunjavati nekoliko upitnika. Kada završite s prvim dijelom istraživanja molim Vas da ne krenete ispunjavati upitnike, nego pričekajte dok svi ne završe i dok Vam ne kažem daljnje upute. Ovisno o uratku na zadacima možete ostvariti jedan do tri eksperimentalna sata. Potvrdu o broju ostvarenih eksperimentalnih sati koja se nalazi ispred Vas ću Vam ispuniti dok budete rješavali upitnike, te ćete nju predati kada budete došli na upis eksperimentalnih sati. Detalje o upisu eksperimentalnih sati poslat ću Vam naknadno na zajedničku e-mail adresu. Kako budete završavali s ispunjavanjem upitnika, ostavite ih na stolu i slobodni ste izići iz prostorije. Time je istraživanje završeno. Molim Vas da ne komunicirate međusobno za vrijeme trajanja istraživanja, niti da ometate kolege na bilo koji način. Sve će Vam upute biti jasno prezentirane. Ukoliko nemate pitanja možete krenuti s računalnim zadacima. Imajte na umu da ćete rješavati dva sata zadataka na računalu.“*

Bez posebnih objašnjenja o zadacima ispitanici su istovremeno započeli s rješavanjem zadataka, a detaljne su im upute o načinu rada prezentirane na ekranu računala kako je ranije opisano.

Početnom je uputom kreirana situacija očekivanja tako da je svim ispitanicima dano do znanja kako nekoliko zadataka ima više mogućih točnih odgovora te da će se svima priznati svi odgovori koje upišu, dokle god oni čine stvarne riječi, odnosno imenice u nominativu. Nakon početne upute uslijedio je primjer zadatka kako bi se osiguralo da je svim ispitanicima jasno što trebaju činiti. Svaki je ispitanik potom imao za zadatak riješiti petnaest anagrama, pri čemu se mjerilo potrebno vrijeme za rješavanje svakog zadatka. Ispitanici nisu bili upoznati s činjenicom da se vrijeme potrebno za rješavanje pojedinih zadataka mjeri, kako bi se osiguralo da ustraju u rješavanju zadataka neovisno o brzini.

Nakon što je pojedini ispitanik završio s rješavanjem prvog bloka zadataka, na ekranu mu se pojavila povratna informacija o uratku na zadacima koja je ujedno služila kao manipulacija proceduralne (ne)pravednosti. Pet zadataka (od mogućih petnaest) sastojalo se od više mogućih točnih odgovora. U situaciji pravednosti ispitanicima su vrednovane sve moguće opcije, kao što je ranije i naglašeno, te je povratna informacija odražavala točne informacije o uratku. U situaciji nepravednosti, suprotno formiranim očekivanjima kod

ispitanika, nisu im priznati svi odgovori koje su upisali, već im je rečeno da je priznat samo jedan odgovor na zadacima višestrukih mogućnosti koje je eksperimentator odredio kao najbolje. Kako bi se pojačao doživljaj nepravednog tretmana bodovani su samo oni zadaci koji su imali jedan mogući odgovor. Točnije, na zadacima s višestrukim mogućim odgovorima kreirana je računalna petlja kojom se nije vrednovao niti jedan odgovor kojeg su ispitanici unijeli. Na taj je način povratna informacija u situaciji nepravednosti odražavala rezultat ispitanika, umanjen za bodove na pitanjima koji su sadržavali više mogućih odgovora i snižavanje ukupnog rezultata zbrojenog bez tih zadataka za dvadeset posto, kako bi se osigurali isti uvjeti za svakog ispitanika. Veliko smanjenje realnog rezultata kreirano je zato što se nastojalo osigurati da ispitanici dožive zamjetljiv nepravedan tretman i veliki nesrazmjer u očekivanju rezultata i samog ishoda.

Nakon povratne informacije, odnosno eksperimentalne manipulacije, ispitanici su ponovno rješavali anagramske zadatke na isti način kao i ranije. Povratna informacija ponovno je uslijedila na isti način kao u prvom bloku zadataka da bi se osigurala konzistentnost u postupcima bodovanja. No ovog je puta u povratnoj informaciji dodana i količina eksperimentalnih sati koje su na temelju uratka ispitanici ostvarili, pri čemu je u situaciji distributivne nepravednosti svim ispitanicima odobren samo jedan eksperimentalni sat, neovisno o stvarnom uratku, dok su u situaciji distributivne pravednosti svim ispitanicima odobrena tri eksperimentalna sata, također neovisno o stvarnom uratku. Manipulacija proceduralne i distributivne pravednosti (povratna informacija nakon drugog bloka zadataka) zadržana je na računalnom ekranu do kraja ispitivanja (ispunjavanja upitnika) kako bi ispitanici do samog kraja bili pod eksperimentalnom manipulacijom.

Nakon završetka rješavanja anagramskih zadataka ispitanici su pričekali dok svi u prostoriji nisu završili s računalnim zadacima te im se eksperimentator potom obratio na sljedeći način:

*„Zamolit ću Vas sada da pristupite rješavanju upitnika koji se nalaze ispred Vas. Kada završite s ispunjavanjem upitnika, Vaše je sudjelovanje u istraživanju završeno, te Vas molim da upitnike ostavite na stolu i u miru napustite prostoriju. Nemojte zaboraviti uzeti potvrdu o dodjeljivanju eksperimentalnih sati, koju ću Vam doći ispuniti dok budete popunjavali upitnike.“*

Potom su ispitanici istovremeno, uz dopuštenje eksperimentatora, ispunili upitnike koji su se nalazili ispred njih. Pri tome su ispitanici mogli posegnuti za bilo kojom



kemijskom olovkom u držaču olovaka, čime se nastojala kreirati situacija koja omogućava krađu istih. Sedam kemijskih olovaka smješteno je u držač na stolu da bi se omogućilo da ispitanici mogu zadržati (ukrasti) kemijsku olovku kojom su ispunjavali upitnike bez da se zamijeti nedostatak jedne ili više ukradenih olovaka. Pred kraj ispunjavanja upitnika eksperimentator je rekao ispitanicima da ostave ispunjene upitnike na stolu ispred računala te da su slobodni.

Ispred računalne učionice pomoćnik eksperimentatora dočekivao je ispitanike koji su izlazili iz učionice pri završetku istraživanja te ih je zamolio da pričekaju eksperimentatora u susjednoj učionici. Naime, zbog etičkih razloga, svi ispitanici morali su proći kroz debriefing, pri čemu su upoznati s pravim ciljem istraživanja te su pristali da se njihovi rezultati koriste u istraživačke svrhe unatoč ranijem nepoznavanju prave svrhe ispitivanja. Kada su svi ispitanici izišli iz računalne učionice i kada ih je pomoćnik eksperimentatora uputio u susjednu učionicu, eksperimentator je došao u učionicu te objasnio ispitanicima pravu svrhu istraživanja i obavijestio ih kako će svi dobiti tri eksperimentalna sata. Ispitanike se zamolilo da ne otkrivaju pravu svrhu istraživanja kolegama koji će tek biti ispitanici da ne bi narušili valjanost istraživanja.

Nakon debriefing-a eksperimentator se vratio u računalnu učionicu, zabilježio frekvenciju ukradenih olovaka za svakog ispitanika, zapisao odgovarajuće šifre na rezultatima na računalnom programu i upitničkim mjerama (kako bi naknadno mogao upariti podatke) te pripremio materijale za iduću grupu ispitanika.

### 3. REZULTATI

#### 3.1. Predistraživanje

Na temelju prigodnog uzorka od petnaest ispitanika određena je prikladna forma zadataka korištena u daljnjem istraživanju. U Tablici 2. prikazane su prosječne vrijednosti ukupnog vremena potrebnog za rješavanje pojedinog bloka zadataka sa pet i šest slova, raspršenja rezultata te postotak točnih odgovora u svakom bloku zadataka.

Tablica 2. *Prosječne vrijednosti, raspršenja i postotak točnih odgovora dobiven predistraživanjem*

		$N_{\text{ispitanici}}$	$M_{\text{minute}}$	$SD_{\text{minute}}$	%točnih odgovora
5 SLOVA	<i>blok 1</i>	11	4.81	3.51	78
	<i>blok 2</i>	11	4.48	2.12	82
	<i>ukupno</i>	11	9.29	2.84	80
6 SLOVA	<i>blok 1</i>	10	7.91	3.95	75
	<i>blok 2</i>	10	7.30	3.02	72
	<i>ukupno</i>	10	15.21	3.45	73.5

Zbog premalenog uzorka parametrijska statistika nije korištena u predistraživanju. No za potrebe određivanja prikladnosti zadataka, kao pokazatelj je korištena aritmetička sredina potrebnog vremena za rješavanje pojedinih blokova zadataka te postotak točno riješenih zadataka. Iz tablice je vidljivo kako je prosječno vrijeme potrebno za rješavanje zadataka i postotak točnih odgovora u oba bloka približno jednako. Sukladno očekivanjima, ukupno prosječno vrijeme potrebno za rješavanje zadataka koji se sastoje od šest slova duže je od ukupnog prosječnog vremena potrebnog za rješavanje zadataka koji se sastoje od pet slova. Stoga je opcija sa šest slova odabrana kao optimalna za daljnje istraživanje. Naime, iako je postotak točnih odgovora niži u tom uvjetu, zbog potrebnog većeg angažmana za izvršavanje zadataka ta je mjera odabrana kao prikladnija ne bi li se ispitanici u istraživanju više angažirali oko izvođenja samih zadataka. Time bi se povećala mogućnost doživljaja nepravdnosti.

### **3.2. Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka**

Prije obrade podataka provjeren je preduvjet za korištenje parametrijskih statističkih postupaka, tj. normalnost distribucija varijabli uključenih u istraživanje. Kolmogorov-Smirnovljevim testom utvrđeno je statistički značajno odstupanje distribucije rezultata od normalne distribucije na pojedinim varijablama korištenim u istraživanju (K-S vrijednosti kreću se od 0.69 do 4.92;  $p < 0.05$ ). No, kako se radi o relativno malom uzorku s nejednakim brojem ispitanika u svakoj skupini, izračunati su indeksi zakrivljenosti i asimetričnosti kao indikatori normalnosti distribucije uzevši apsolutnu vrijednost  $z = 1.96$ . Time je pokazano kako je većina varijabli normalno distribuirana ( $z < 1.96$ ) te je u daljnjoj obradi korištena odgovarajuća parametrijska statistika. Rezultati su prikazani u Tablici 3.

### **3.3. Deskriptivni podaci**

U Tablici 3. prikazani su deskriptivni podaci korištenih varijabli u eksperimentalnom dijelu istraživanja, točnije deskriptivne vrijednosti ukupnog doživljaja pravednosti te mjera učinkovitosti: broj točnih odgovora u prvom i drugom bloku zadataka te prosječno vrijeme potrebno za rješavanje zadataka u prvom i drugom bloku zadataka. Također su prikazane i deskriptivne vrijednosti prosocijalnog ponašanja i devijantnog ponašanja te su prikazani rezultati provjere normalnosti distribucije navedenih varijabli Kolmogorov-Smirnovljevim testom. Rezultati su podijeljeni po eksperimentalnim uvjetima.

Tablica 3. Deskriptivni podaci za varijable korištene u eksperimentu

	VARIJABLE	M	SD	MIN	MAX	KS	Zakrivljenost	Asimetričnost
Ukupni doživljaj pravednosti	PP_DP	4.05	0.91	2.14	5	0.68	-0.33	-0.79
	PP_DN	3.27	0.96	1	5	0.70	0.42	-0.60
	PN_DP	3.18	1.05	1	5	0.34	-0.27	0.50
	PN_DN	3.08	0.79	1.57	4.43	0.56	-0.70	-0.05
Točni odgovori 1	PP	10.28	3.03	4	15	0.87	-0.81	-0.40
	PN	10.48	2.34	5	15	1.35	-0.20	-0.60
Točni odgovori 2	PP	10.88	2.99	4	15	0.88	-0.77	-0.40
	PN	11.40	2.15	4	15	1.11	2.61	-1.04
Vrijeme 1	PP	10.89	5.49	3.97	37.30	1.06	12.20	2.77
	PN	10.55	4.00	4.47	20.53	0.66	0.54	0.90
Vrijeme 2	PP	11.43	4.61	4.90	24.47	1.69	0.21	0.77
	PN	12.07	3.77	4.50	25.18	0.67	3.43	0.95
Prosocialno ponašanje	PP_DP	2.76	0.70	0	3	2.25**	13.03	-3.49
	PP_DN	1.90	1.14	0	3	1.20	-0.48	-1.25
	PN_DP	2.62	0.81	0	3	2.03**	5.30	-2.34
	PN_DN	2.16	0.96	0	3	1.21	0.96	-1.19
Devijantno ponašanje	PP_DP	0.1	0.30	0	1	2.42**	7.56	2.98
	PP_DN	-	-	-	-	-	-	-
	PN_DP	0.05	0.22	0	1	2.47**	21.00	4.58
	PN_DN	0.05	0.23	0	1	2.35**	19.00	4.36

\*\* p<0.01

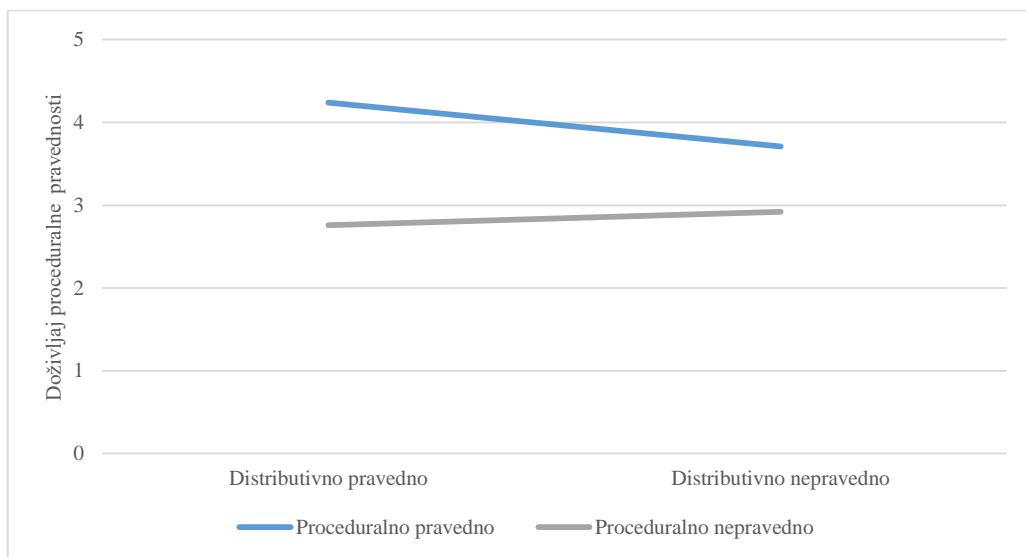
PP\_DP: uvjet proceduralno pravedno\_distributivno pravedno; PP\_DN: uvjet proceduralno pravedno\_distributivno nepravedno, PN\_DP: uvjet proceduralno nepravedno\_distributivno pravedno; PN\_DN: uvjet proceduralno nepravedno\_distributivno nepravedno

### 3.4. Doživljaj pravednosti ovisno o eksperimentalnoj manipulaciji

#### 3.4.1. Provjera eksperimentalne manipulacije proceduralne (ne)pravednosti

Dvosmjernom analizom varijance utvrđeno je kako postoji glavni efekt manipulacije proceduralne pravednosti na doživljaj proceduralne pravednosti ( $F_{1,78}=25.84$ ;  $p<0.01$ ), ne postoji glavni efekt manipulacije distributivne pravednosti ( $F_{1,78}=0.67$ ;  $p>0.05$ ) te ne postoji značajna interakcija ( $F_{1,78}=2.34$ ;  $p>0.05$ ). Doživljaj proceduralne pravednosti veći je u situaciji manipulacije proceduralne pravednosti ( $M=3.98$ ;  $SD=1.99$ ) u odnosu na manipulaciju proceduralne nepravednosti ( $M=2.84$ ;  $SD=2.08$ ). Rezultati su grafički prikazani na Slici 1.

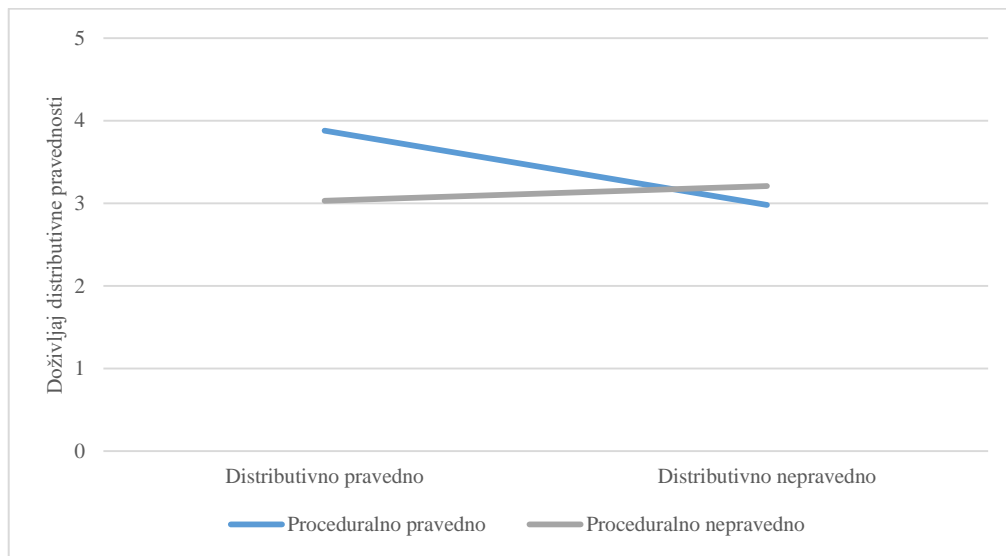
Slika 1. Grafički prikaz doživljaja proceduralne pravednosti



#### 3.4.2. Provjera eksperimentalne manipulacije distributivne (ne)pravednosti

Dvosmjernom analizom varijance utvrđeno je kako ne postoji glavni efekt manipulacije distributivne pravednosti na doživljaj distributivne pravednosti ( $F_{1,78}=2.31$ ;  $p>0.05$ ), ne postoji glavni efekt manipulacije proceduralne pravednosti ( $F_{1,78}=1.74$ ;  $p>0.05$ ), no postoji značajna interakcija ( $F_{1,78}=5.34$ ;  $p<0.05$ ). Doživljaj distributivne pravednosti najveći je u situaciji manipulacije distributivne i proceduralne pravednosti ( $M=3.88$ ;  $SD=1.90$ ), potom u situaciji manipulacije proceduralne nepravednosti i distributivne nepravednosti ( $M=3.21$ ;  $SD=2.01$ ), manipulacije proceduralne nepravednosti i distributivne pravednosti ( $M=3.03$ ;  $SD=2.33$ ), a najmanji je u situaciji manipulacije proceduralne pravednosti i distributivne nepravednosti ( $M=2.98$ ;  $SD=2.27$ ). Rezultati su grafički prikazani na Slici 2.

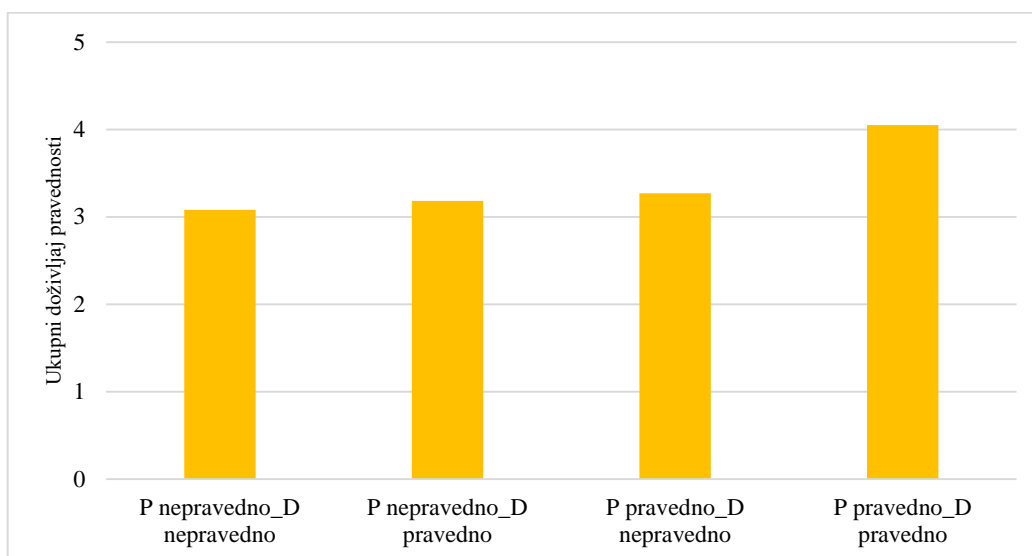
Slika 2. Grafički prikaz doživljaja distributivne pravednosti



### 3.4.3. Ukupni doživljaj pravednosti

Jednosmjernom analizom varijance utvrđeno je kako postoji statistički značajna razlika u ukupnom doživljaju pravednosti ovisno o manipulaciji proceduralne i distributivne pravednosti ( $F_{3,78}=4.65$ ;  $p<0.01$ ). Ukupni doživljaj pravednosti veći je kod dosljedno pravednog tretmana, odnosno uvjeta proceduralno pravedno i distributivno pravedno ( $M=4.05$ ;  $SD=0.91$ ) u odnosu na dosljedno nepravedan tretman, odnosno uvjeta proceduralno nepravedno i distributivno nepravedno ( $M=3.08$ ;  $SD=0.79$ ), kao i u odnosu na nedosljedne tretmane: eksperimentalni uvjet proceduralno pravedno i distributivno nepravedno ( $M=3.27$ ;  $SD=0.96$ ) te proceduralno nepravedno i distributivno pravedno ( $M=3.18$ ;  $SD=1.05$ ). Ne postoji statistički značajna razlika u ukupnom doživljaju pravednosti između dosljedno nepravednog tretmana i nedosljednog tretmana, odnosno eksperimentalnog uvjeta proceduralno pravedno i distributivno nepravedno te proceduralno nepravedno i distributivno pravedno. Rezultati su grafički prikazani na Slici 3.

Slika 3. Grafički prikaz ukupnog doživljaja pravednosti

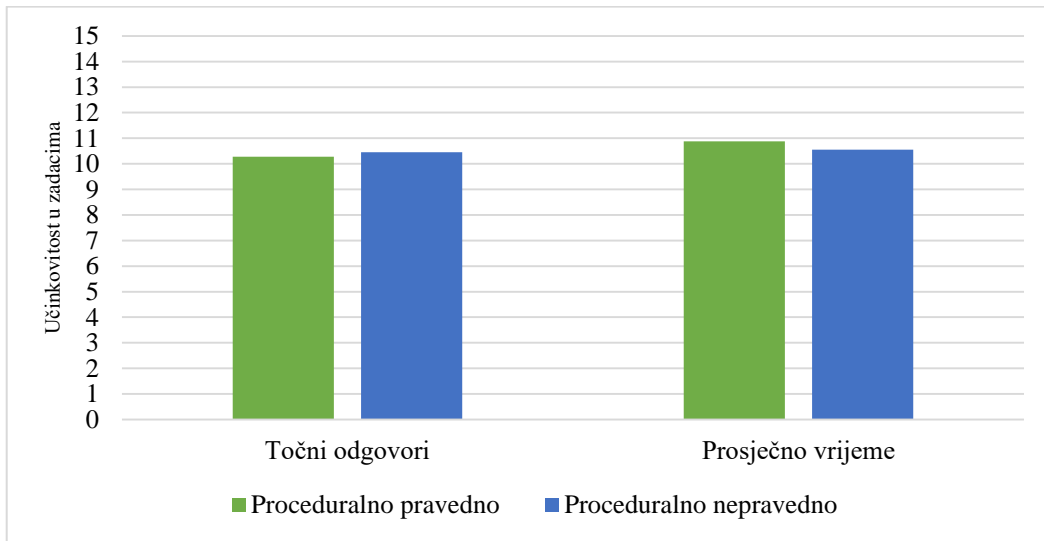


### 3.5. Učinkovitost u zadacima ovisno o proceduralnoj (ne)pravednosti

#### 3.5.1. Učinkovitost u zadacima prije manipulacije proceduralne (ne)pravednosti

Rezultati t-testa za nezavisne uzorke pokazali su da ne postoji statistički značajna razlika u točnim odgovorima u proceduralno pravednom i nepravedom uvjetu nakon prvog bloka zadatka ( $t=-0.33$ ;  $p>0.05$ ;  $M_{\text{pravedno}}=10.28$ ;  $SD=3.03$ ;  $M_{\text{nepravedno}}=10.48$ ;  $SD=2.34$ ) te da ne postoji statistički značajna razlika u prosječnom vremenu potrebnom za rješavanje zadatka u proceduralno pravednom i nepravedom uvjetu nakon prvog bloka zadatka ( $t=0.32$ ;  $p>0.05$ ;  $M_{\text{pravedno}}=10.89$ ;  $SD=5.49$ ;  $M_{\text{nepravedno}}=10.55$ ;  $SD=4.00$ ). Ovim se pokazalo da su ispitanici izjednačeni u početnim uvjetima. Rezultati su grafički prikazani na Slici 4.

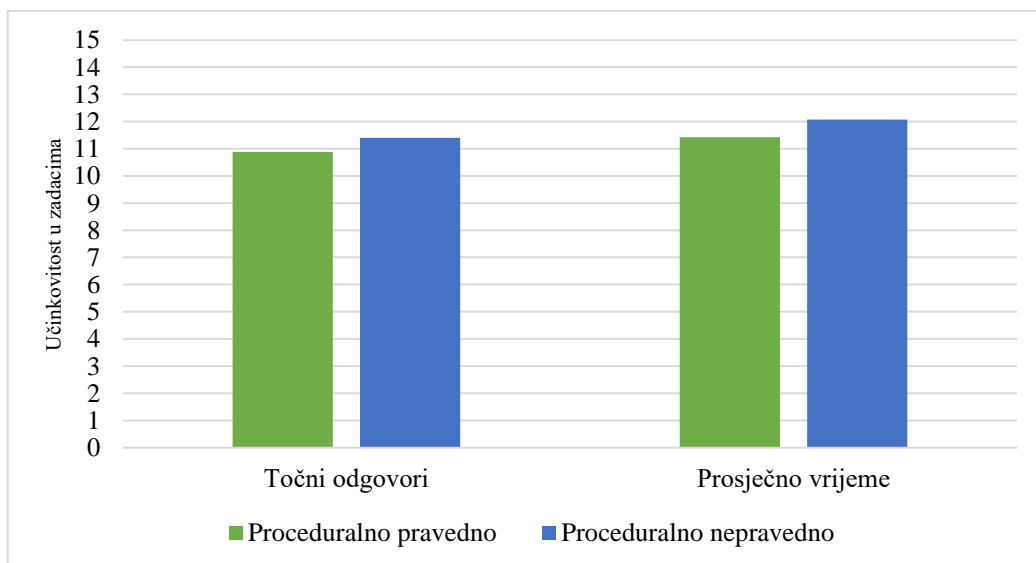
Slika 4. Grafički prikaz učinkovitosti u zadacima pri prvom bloku zadataka



### 3.5.2. Drugi blok zadataka – učinkovitost u zadacima

Rezultati t-testa za nezavisne uzorke pokazali su da ne postoji statistički značajna razlika u broju točnih odgovora u proceduralno pravednom i nepravednom uvjetu nakon drugog bloka zadataka ( $t=-0.91$ ;  $p>0.05$ ;  $M_{\text{pravedno}}=10.88$ ;  $SD=2.99$ ;  $M_{\text{nepravedno}}=11.40$ ;  $SD=2.15$ ) te da ne postoji statistički značajna razlika u prosječnom vremenu potrebnom za rješavanje zadataka u proceduralno pravednom i nepravednom uvjetu nakon drugog bloka zadataka ( $t=-0.70$ ;  $p>0.05$ ;  $M_{\text{pravedno}}=11.43$ ;  $SD=4.61$ ;  $M_{\text{nepravedno}}=12.07$ ;  $SD=3.77$ ). Rezultati su grafički prikazani na Slici 5.

Slika 5. Grafički prikaz učinkovitosti u zadacima pri drugom bloku

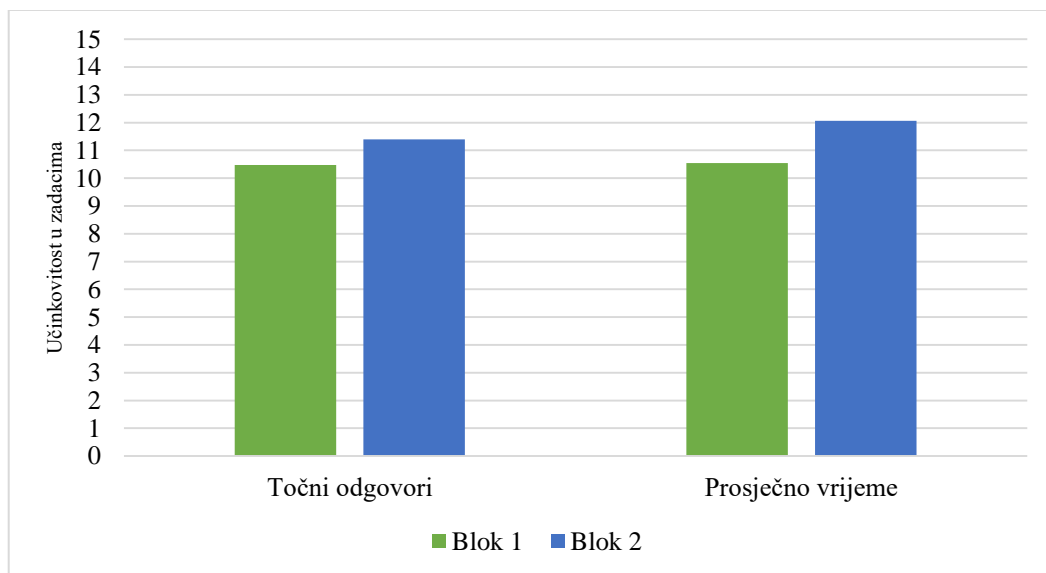




### 3.5.3. Utjecaj proceduralne (ne)pravednosti na istog ispitanika

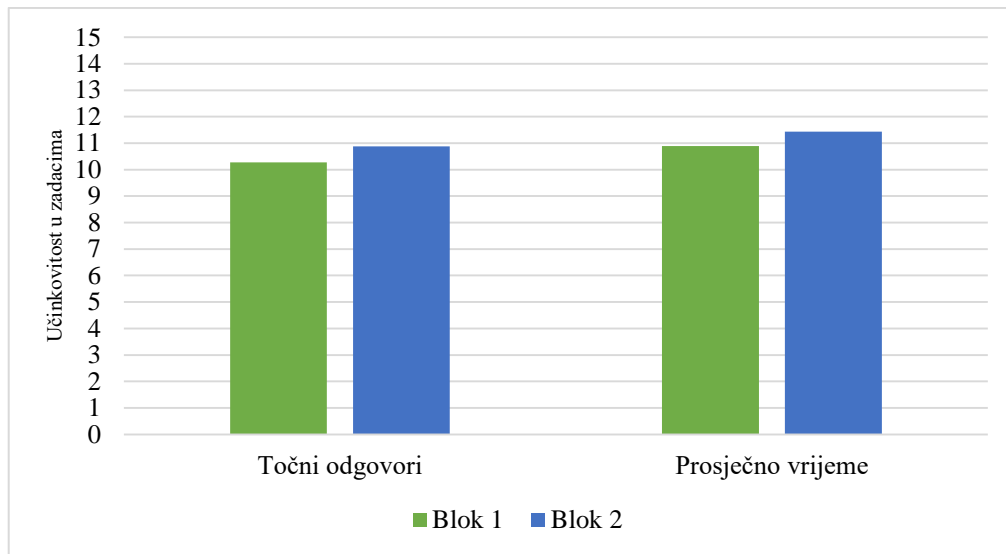
Rezultati t-testa na zavisnim skupinama ispitanika pokazali su da postoji statistički značajna razlika u broju točnih odgovora u prvom i drugom bloku zadataka u situaciji manipulacije proceduralne nepravednosti ( $t=-2.38$ ;  $p<0.05$ ). Pri tom je više točnih odgovora u drugom bloku zadataka ( $M_{\text{blok2}}=11.40$ ;  $SD=2.15$ ) u odnosu na prvi blok zadataka ( $M_{\text{blok1}}=10.48$ ;  $SD=2.34$ ). Također, postoji statistički značajna razlika u prosječnom vremenu potrebnom za rješavanje zadataka u prvom i drugom bloku zadataka ( $t=-2.37$ ;  $p<0.05$ ), pri čemu je prosječno vrijeme potrebno za rješavanje zadataka veće u drugom bloku ( $M_{\text{blok2}}=12.07$ ;  $SD=3.77$ ) u odnosu na prvi blok zadataka ( $M_{\text{blok1}}=10.55$ ;  $SD=4.00$ ). Rezultati su grafički prikazani na Slici 6.

Slika 6. Grafički prikaz učinkovitosti u zadacima na zavisnim skupinama u situaciji proceduralne nepravednosti



U uvjetu proceduralne pravednosti nije dobivena statistički značajna razlika u broju točnih odgovora u prvom i drugom bloku zadataka ( $t=-1.61$ ;  $p>0.05$ ;  $M_{\text{blok1}}=10.28$ ;  $SD=3.03$ ;  $M_{\text{blok2}}=10.88$ ;  $SD=2.99$ ). Također, ne postoji statistički značajna razlika u prosječnom vremenu potrebnom za rješavanje zadataka u prvom i drugom bloku zadataka ( $t=0.57$ ;  $p>0.05$ ;  $M_{\text{blok1}}=10.89$ ;  $SD=5.50$ ;  $M_{\text{blok2}}=11.43$ ;  $SD=4.61$ ). Rezultati su grafički prikazani na Slici 7.

Slika 7. Grafički prikaz uratka na zadacima na zavisnim skupinama u situaciji proceduralne pravednosti



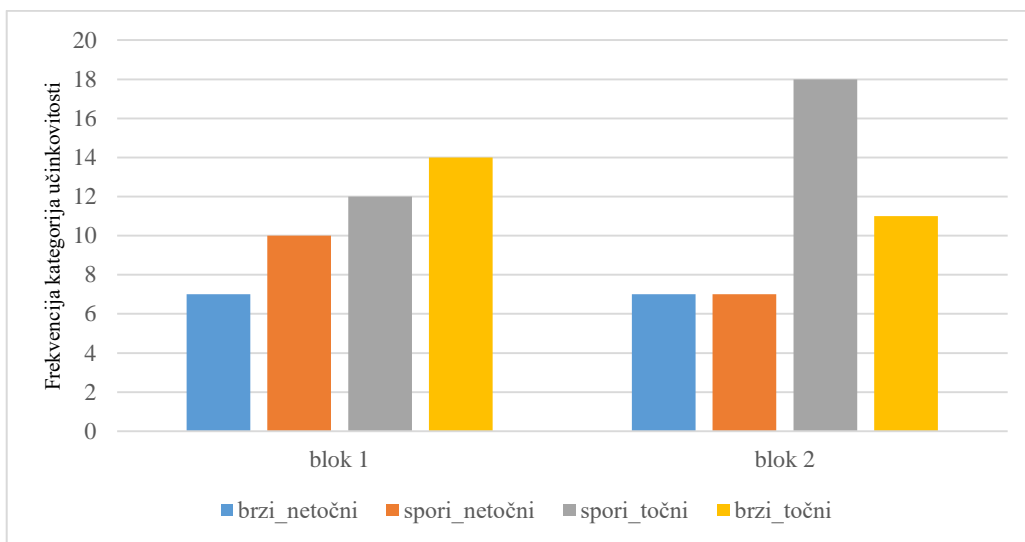
#### 3.5.4. Ukupna učinkovitost u rješavanju zadataka

Kako bi se provjerila ukupna učinkovitost (vrijeme i točnost u rješavanju zadataka) kreirane su četiri kategorije u koje su ispitanici svrstani u prvom i drugom bloku zadataka ovisno o prosječnom uratku grupe. Temeljem medijana (vrijeme i točnost u prvom bloku zadataka) ispitanici su podijeljeni u *spore* (vrijeme potrebno za rješavanje jednog bloka zadataka > 10 minuta) ili *brze* (vrijeme potrebno za rješavanje jednog bloka zadataka < 10 minuta) te *točne* (broj točnih odgovora u jednom bloku zadataka > 10) ili *netočne* (broj točnih odgovora u jednom bloku zadataka < 10). Odnosno, kreirane su četiri kategorije: (1) brzi i točni, (2) spori i točni, (3) brzi i netočni te (4) spori i netočni.

Rezultati t-testa za nezavisne uzorke pokazali su da ne postoji statistički značajna razlika u raspodjeli kategorija u prvom bloku zadataka u proceduralno pravednom i nepravednom uvjetu ( $t=0.56$ ;  $p>0.05$ ), čime se pokazalo kako su ispitanici izjednačeni u početnim uvjetima. *Hi-kvadrat test* za neparametrijske uvjete korišten je za daljnji izračun rezultata (za proceduralno pravedan i za proceduralno nepravedan uvjet), pri čemu se za svaki uvjet uspoređivala razlika u frekvencijama kategorija prije i nakon manipulacije proceduralnom (ne)pravednošću, odnosno razlika u prvom i drugom bloku zadataka za svaki eksperimentalni uvjet.

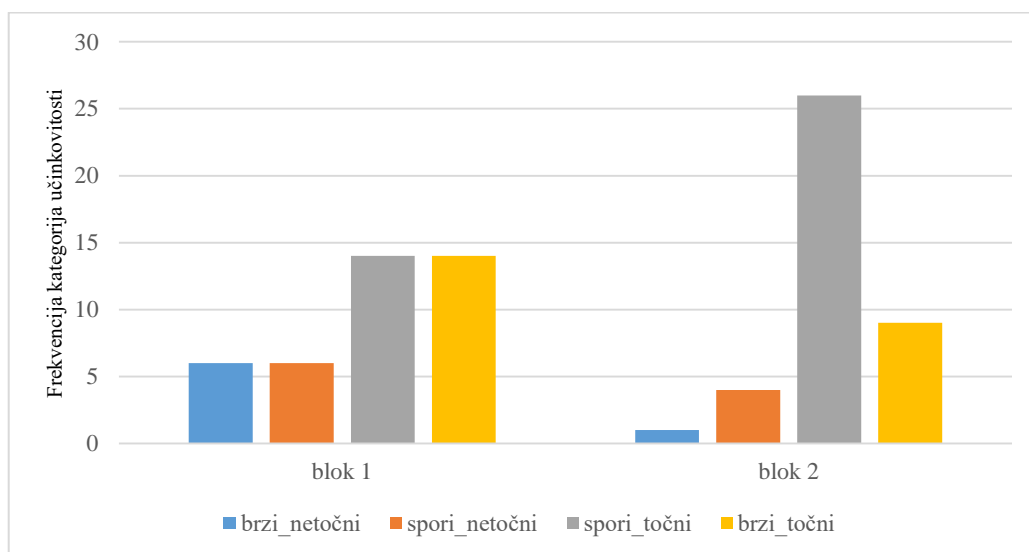
Rezultati hi kvadrat testa pokazali su da u proceduralno pravednom uvjetu ne postoji statistički značajna razlika u raspodjeli kategorija u prvom bloku zadataka ( $\chi^2=2.49$ ;  $df=3$ ;  $p>0.05$ ) niti u drugom bloku zadataka ( $\chi^2=7.51$ ;  $df=3$ ;  $p>0.05$ ). Rezultati su grafički prikazani na Slici 8.

Slika 8. *Frekvencija kategorija učinkovitosti u uvjetu proceduralne pravednosti*



U proceduralno nepravednom uvjetu nije dobivena statistički značajna razlika u raspodjeli kategorija u prvom bloku zadataka ( $\chi^2=6.40$ ;  $df=3$ ;  $p>0.05$ ), no dobivena je statistički značajna razlika u raspodjeli kategorija u drugom bloku zadataka ( $\chi^2=37.40$ ;  $df=3$ ;  $p<0.01$ ). Ispitanici su nakon manipulacije proceduralnom nepravednošću postali sporiji i točniji, odnosno više je ispitanika u drugom bloku prešlo u kategoriju spori i točni u odnosu na prvi blok zadataka. Rezultati su grafički prikazani na Slici 9.

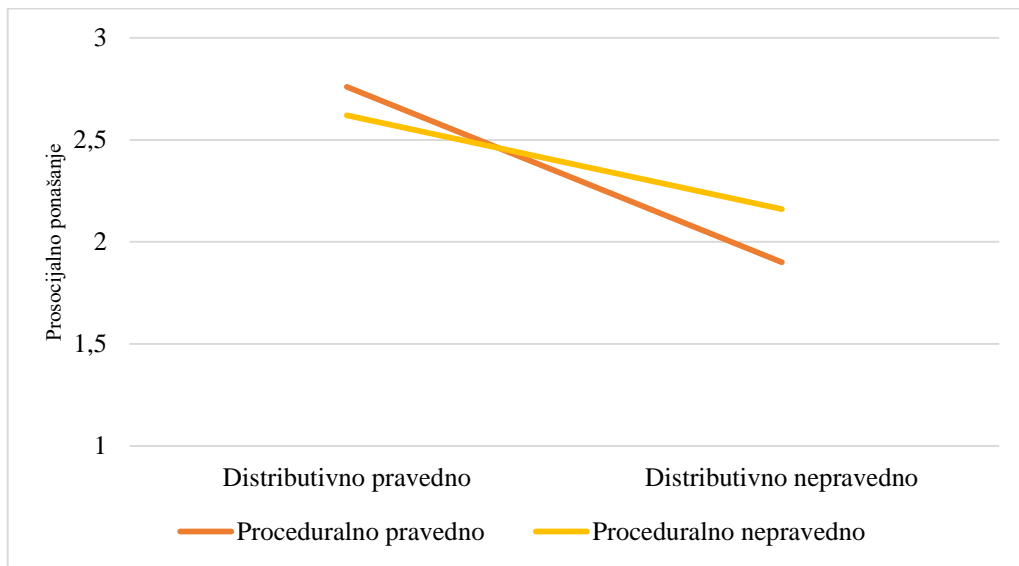
Slika 9. *Frekvencija kategorija učinkovitosti u uvjetu proceduralne nepravednosti*



### 3.6. Prosocijalno ponašanje

Dvosmjernom analizom varijance utvrđen je glavni efekt manipulacije distributivne pravednosti na prosocijalno ponašanje ( $F_{1,78}=10.65$ ;  $p<0.01$ ). Nije pronađen glavni efekt manipulacije proceduralne pravednosti ( $F_{1,78}=0.08$ ;  $p>0.05$ ) te ne postoji značajna interakcija ( $F_{1,78}=0.96$ ;  $p>0.05$ ). Prosocijalno ponašanje veće je u uvjetu distributivne pravednosti ( $M=2.69$ ;  $SD=0.75$ ) u odnosu na distributivnu nepravednost ( $M=2.03$ ;  $SD=1.05$ ). Rezultati su grafički prikazani na Slici 10.

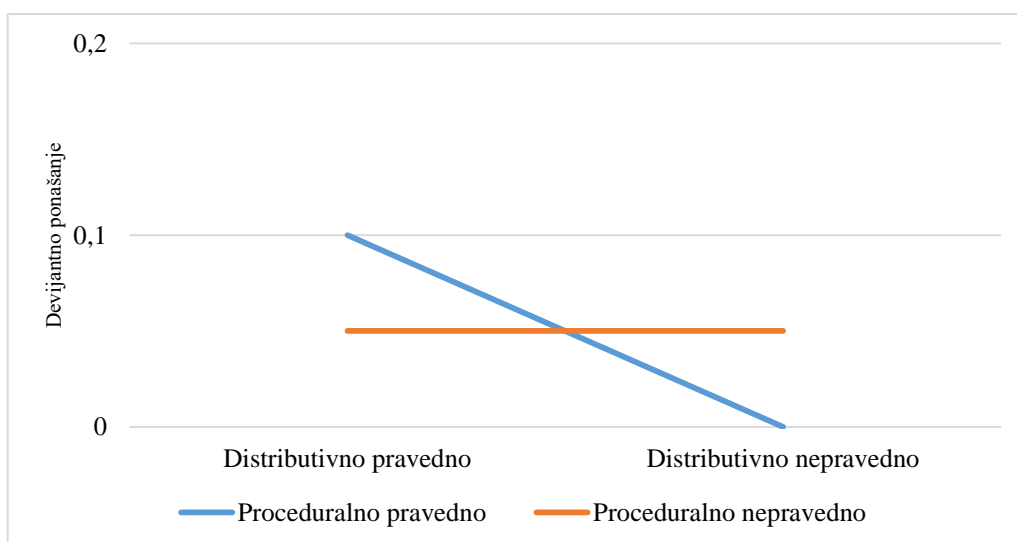
Slika 10. Grafički prikaz prosocijalnog ponašanja ovisno o eksperimentalnom uvjetu



### 3.7. Devijantno ponašanje

Dvosmjernom analizom varijance nije utvrđen glavni efekt manipulacije distributivne pravednosti ( $F_{1,78}=0.90$ ;  $p>0.05$ ), glavni efekt manipulacije proceduralne pravednosti ( $F_{1,78}=0.00$ ;  $p>0.05$ ) niti značajna interakcija ( $F_{1,78}=1.10$ ;  $p>0.05$ ) na devijantno ponašanje. Rezultati su grafički prikazani na Slici 11.

Slika 11. Grafički prikaz devijantnog ponašanja ovisno o eksperimentalnom uvjetu



## **4. RASPRAVA**

Problem ovog istraživanja bio je ispitati utjecaj organizacijske (ne)pravednosti na učinkovitost u zadacima, doživljaj pravednosti, prosocijalno te devijantno ponašanje. U skladu s tim, problemi ovog rada bili su eksperimentalno ispitati utjecaj proceduralno i distributivno (ne)pravednog tretmana na ukupni doživljaj pravednosti, utjecaj proceduralno (ne)pravednog tretmana na učinkovitost u rješavanju anagramskih zadataka (točnost u rješavanju i potrebno vrijeme za rješavanje), utjecaj proceduralno i distributivno (ne)pravednog tretmana na prosocijalno ponašanje te utjecaj proceduralno i distributivno (ne)pravednog tretmana na devijantno ponašanje. Redom će biti objašnjeni dobiveni nalazi i predložena moguća objašnjenja.

### **4.1. Doživljaj pravednosti**

#### *4.1.1. Doživljaj proceduralne pravednosti*

Kao provjera uspješnosti eksperimentalne manipulacije proceduralne pravednosti provedena je analiza doživljaja proceduralne pravednosti ovisno o eksperimentalnom uvjetu proceduralne (ne)pravednosti. Istraživanjem je potvrđen glavni efekt manipulacije proceduralnom pravednošću na doživljaj proceduralne pravednosti, što navodi na zaključak da je manipulacija proceduralne pravednosti bila uspješna. Sukladno dobivenim rezultatima u svom su istraživanju van den Bos, Vermunt i Wilke (1996) pokazali da kreiranje očekivanja o određenom postupku vrednovanja uratka dovodi do većeg doživljaja proceduralne pravednosti ukoliko se isti poštuje u odnosu na nepridržavanje postupka kojeg je ispitanik očekivao. Posljedično, doživljaj pravednosti ovisi o onome što osoba očekuje, pri čemu je pravedno ono što je konzistentno očekivanju. U skladu s tim, u ovom je istraživanju kod ispitanika kreirano očekivanje o pravednom vrednovanju rješenja na zadacima. U situaciji kada je to očekivanje narušeno doživljaj proceduralne pravednosti bio je negativniji u odnosu na situaciju kada očekivanje nije narušeno. Specifičnije, prema Leventhalu (1980) stvoreno očekivanje kreira kognitivni marker, odnosno standard za evaluaciju, pa se sve ono što narušava kreirani standard percipira kao nepravedno. Nekonzistentno bodovanje uratka na zadacima bilo je stoga drugačije od ranije kreiranog kognitivnog markera te je samim time doživljeno negativnije. Zapata-Phelan i sur. (2009) te Colquitt i sur. (2006) su također potvrdili utjecaj manipulacije proceduralnom nepravednošću na doživljaj proceduralne (ne)pravednosti primjenom ovog principa.

#### *4.1.2. Doživljaj distributivne pravednosti*

Kao druga provjera uspješnosti eksperimentalne manipulacije provedena je analiza doživljaja distributivne pravednosti ovisno o eksperimentalnoj manipulaciji distributivne (ne)pravednosti. Manipulacijom određenih aspekata pravednosti u ranijim istraživanjima konzistentno je potvrđeno da se mijenja i doživljaj pravednosti. Naime, manipulacijom raspodjele ishoda, odnosno nagrade, utječe se na zaposlenikov doživljaj distributivne pravednosti (Lind, Kanfer i Earley, 1990; Lind i Tyler, 1988; Price i sur., 2006). U ovom istraživanju pri doživljaju distributivne pravednosti nije dobiven glavni efekt manipulacije raspodjele eksperimentalnim satima, što je suprotno očekivanom. No, metodološki bi nedostaci mogli objasniti ovaj nalaz. Moguće da je do tih rezultata dovelo neznanje o kriterijima dodjeljivanja eksperimentalnih sati te mogućnost da ispitanici uz malo truda mogu vidjeti što drugim ispitanicima piše na ekranu računala.

Naime, ispitanici nisu bili upoznati s kriterijima dodjeljivanja eksperimentalnih sati, odnosno nisu bili upoznati s činjenicom koji je broj točnih odgovora potreban za određen broj eksperimentalnih sati. Moguće je, dakle, da bi znanje o kriterijima raspodjele eksperimentalnih sati drugačije utjecalo na doživljaj distributivne pravednosti istraživanja. Nadalje, problem se javlja u situaciji nakon što ispitanik završi s računalnim dijelom zadatka. Ukoliko on završi prije ostalih ispitanika (te mora čekati ostale ne bi li prešao na idući dio istraživanja, kao što je u postupku opisano), ispitanik može bez većih poteškoća vidjeti što drugim ispitanicima piše na ekranu, u terminima dodjele eksperimentalnih sati. Upravo je navedeno mogući razlog ne dobivanja glavnog efekta manipulacije distributivne pravednosti u procjeni doživljaja distributivne pravednosti. Konkretno, u uvjetu proceduralne pravednosti ili nepravednosti te distributivne pravednosti, pri čemu ispitanici ostvare tri eksperimentalna sata neovisno o stvarnom uratku, mogu se javiti određene razlike. Naime, u uvjetu manipulacije distributivne pravednosti, ispitanik koji je točno riješio sve zadatke i ostvario pravo na tri eksperimentalna sata može na ekranu ispred sebe vidjeti kako je drugi ispitanik točno riješio 50% zadatka i također ostvario pravo na tri eksperimentalna sata. Ispitanik to može procijeniti kao nepravedno unatoč tome što se nalazi u eksperimentalnom uvjetu distributivne pravednosti. Isto tako, smjer doživljaja može biti i suprotan. Ispitanik koji je točno riješio 50% zadatka i ostvario tri eksperimentalna sata te potom vidio kako je ispitanik ispred njega točno riješio sve zadatke i ostvario tri eksperimentalna sata, može svoju nagradu procijeniti nepravednom, odnosno precijenjenom. Time je distributivna pravednost doživljena negativnijom. Tumačeno objašnjenje u skladu

je s rezultatima istraživanje Pretsch-a i sur. (2015), pri čemu doživljaj precijenjenosti u terminima nagrade dovodi do negativnije procjene distributivne pravednosti.

Sukladno tome, ranije opisana Adamsova teorija jednakosti prema kojoj osobe procjenjuju ulog i ishod u odnosu na ulog i ishod ostalih kolega, nalaže da percepcija nejednakosti vlastitih i tuđih ishoda dovodi ili do smanjenja vlastitog uloga ili do utjecaja na drugu osobu čiji je ishod procijenjen boljim ili lošijim u odnosu na uloženo (Baldwin, 2006). Moguće je da je upravo doživljaj da je raspodjela nagrada druge osobe neusklađena s vlastitom raspodjelom nagrada dovela do doživljaja distributivne nepravednosti u uvjetu distributivne pravednosti. Ukoliko je tome tako, čini se da načelo *ravnopravnosti* (Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007) ne vrijedi u svakoj situaciji, odnosno da osobe distributivnu pravednost ipak procjenjuju po načelu *pravednosti*, odnosno raspodjeli resursa temeljem doprinosa.

Nadalje, dobivena interakcija manipulacije distributivne i proceduralne pravednosti govori o važnosti pravednih postupaka u doživljaju pravednosti nagrada, no samo u kombinaciji s (ne)pravednom raspodjelom nagrada. Slično tom nalazu, Colquitt i sur. (2006) potvrdili su efekt manipulacije proceduralne pravednosti na doživljaj distributivne pravednosti. U skladu s tim, istraživanja potvrđuju povezanost pravednosti prilikom implementacije određenih postupaka i raspodjele određenih resursa. Čini se da procjena pravednosti postupaka korištenih pri bodovanju zadataka može biti važan faktor u evaluaciji pravednosti distribucije nagrada, odnosno raspodjele eksperimentalnih sati (van den Bos i sur., 1997). Taj je nalaz potvrđen i u ovom istraživanju.

#### 4.1.3. Ukupni doživljaj pravednosti

Istraživanja konzistentno potvrđuju da nepravedni postupci i raspodjela nagrada utječu na kognitivnu procjenu pravednosti, no isto tako da mogu nadići efekte nad samom proceduralnom i distributivnom pravednošću, te time utjecati na ukupni doživljaj pravednosti (Earley i Lind, 1987; Lind, Kanfer i Earley, 1990). U skladu s tim, prvi je cilj ovog rada bio eksperimentalno ispitati utjecaj proceduralno i distributivno (ne)pravednog tretmana na ukupni doživljaj pravednosti. Pretpostavljeno je da postoji razlika u ukupnom doživljaju pravednosti između dosljedno pravednog i dosljedno nepravednog tretmana, pri čemu će ukupni doživljaj pravednosti biti veći kod dosljedno pravednog tretmana u odnosu na dosljedno nepravedan tretman. Također, pretpostavljeno je i da postoji razlika između dosljedno pravednog i nedosljednih tretmana, pri čemu će ukupni doživljaj pravednosti biti



veći kod dosljedno pravednog tretmana u odnosu na nedosljedne tretmane. Nadalje, pretpostavljeno je da ne postoji razlika u ukupnom doživljaju pravednosti između dosljedno nepravednog tretmana i nedosljednog tretmana.

Rezultati su potvrdili hipoteze, odnosno utvrđeno je da postoji razlika u ukupnom doživljaju pravednosti ovisno o manipulaciji proceduralne i distributivne pravednosti, pri čemu je ukupni doživljaj pravednosti veći kod dosljedno pravednog tretmana u odnosu na dosljedno nepravedan tretman te nedosljedne tretmane. Također, sukladno hipotezama, nije dobivena razlika u ukupnom doživljaju pravednosti između dosljedno nepravednog i nedosljednog tretmana.

Istraživanja provedena na različitim razinama organizacijske hijerarhije (Jakopec i Sušanj, 2014; Rupp, Bashshur i Liao, 2007), kao i istraživanja provedena pri različitim stadijima donošenja odluka (Price i sur., 2006), potvrđuju utjecaj nekonzistentnosti izvora na doživljaj pravednosti. Naime, u kontekstu različitih izvora pravednosti pokazalo se da nedosljedan tretman dovodi do lošije procjene pravednosti u odnosu na dosljedan tretman. Točnije, osobe najpozitivnije reagiraju kada ishode i procese koji rezultiraju tim ishodom doživljavaju pravednima (Brockner i Wiesenfeld, 1996; Folger i Konovsky, 1989). Sukladno navedenom, u ovom se istraživanju najpozitivniji doživljaj pravednosti javlja u uvjetu kada su i postupci i raspodjela nagrada pravedni.

Prema *teoriji pravednosti* moguće je da je svaki ispitanik procjenjivao što bi htio da se dogodilo, što se moglo dogoditi i što se trebalo dogoditi da su korištene druge alternative pri donošenju odluke o bodovanju uratka na zadacima. U skladu s tim ispitanik vrši procjene o percipiranoj šteti koja mu je odlukom nanesena, postupku nad kojim eksperimentator ima kontrolu te moralnom prijestupu eksperimentatora. Te procjene čine alternativni scenarij, odnosno zamišljene alternative u odnosu na događaje s kojima se uspoređuju realni ishodi, a nesrazmjer u procjeni utječe na doživljaj pravednosti (Folger i Cropanzano, 2001; Nicklin i sur., 2011). Upravo iz tog razloga, eksperiment je procijenjen pravednim u situaciji kada se donositelj odluke nije mogao ponijeti na drugačiji način, kada su odluke bile moralno ispravne te kada povoljniji ishod po osobu nije mogao biti realiziran drugačijim postupanjem (Cropanzano i sur., 2001), što se očitovalo u dosljedno pravednom tretmanu. Dosljedno nepravedan tretman, kao i nedosljedan tretman, nepovoljno je utjecao na prosudbu ispitanika, pri čemu je nesrazmjer u procjeni između realnih ishoda i alternativnog scenarija doveo do nižeg doživljaja pravednosti u odnosu na usklađenost realnih ishoda i alternativnog

scenarija. Isto tako, prema *teoriji referentnih kognicija*, ispitanik se fokusirao na nepravedne postupke kao referentne točke u procjeni situacije. Sukladno tome, on podliježe mentalnoj usporedbi onoga što se dogodilo s onime što se trebalo dogoditi (Blader i Tyler, 2005; Cropanzano i Folger, 1989; Folger i Skarlicki, 1998). Doživljena neusklađenost realnih ishoda u skladu s moralno prihvatljivim ishodima dovela je do niže percepcije pravednosti u sva tri uvjeta.

Nadalje, dosljedna nekonzistentnost dovodi do sličnog doživljaja pravednosti kao i nedosljedna konzistentnost. Naime, u situaciji kada su i postupci i raspodjela nekonzistentni, doživljaj pravednosti je gotovo jednak onome kada je jedna od odrednica pravednosti povoljna. Jedno od mogućih objašnjenja dobivenih nalaza jest da nepravedni postupak utječe na doživljaj raspodjele nagrada jer smanjuje negativni doživljaj izazvan nepravednom raspodjelom nagrada. Odnosno, moguće je da se neugodan osjećaj izazvan nepravdom pripisuje postupku koji nije bio konzistentan (Lind i Tyler, 1988), a raspodjela nagrada predstavlja tada samo posljedičan ishod izazvan nepravednim postupkom. Nadalje, ukoliko gledamo odnos proceduralne nepravde i distributivne pravde, moguće je da su osobe čija su očekivanja o nagradi ispunjena doživjele situaciju pravednijom, ali ne i ako su njihova očekivanja nadmašena. Naime, budući da je proceduralno nepravednim tretmanom priznati rezultat na zadacima puno lošiji, dodjeljivanje maksimalnog broja eksperimentalnih sati moguće nadmašuje očekivanja, čime se doživljaj pravednosti približava doživljaju pravednosti kod konzistentne nepravde. Nadalje, u istraživanju van den Bos, Vermunt i Wilke-a (1996) pokazalo se da je povoljna nekonzistentnost nepovoljno utjecala na doživljaj pravednosti. Posljedično, subjektivna procjena precijenjene nagrade, unatoč nekonzistentnosti, mogla je utjecati na procjenu pravednosti kod osobe. Stoga je ukupni doživljaj pravednosti jednak u situaciji kada je osoba pravedno dobila nagradu uz nepravedne postupke i u situaciji kada su i postupci i raspodjela bili nepravedni. U situaciji proceduralne i distributivne nepravde nekonzistentnost je prouzročena već samim postupcima, pa su i očekivanja o nagradi niža. Niska nagrada stoga je očekivan ishod te su takvi rezultati procijenjeni pravednijima nego što se logično očekuje. Kada je proceduralni princip *konzistentnosti* očuvan, odnosno postupci su pravedni, nepravedna je raspodjela nagrada doživljena negativnije zato što konzistentnost u bodovanju zadataka nije ranije narušena. Time je i takva situacija dovela do gotovo jednakog doživljaja pravednosti kao i dosljedno nepravedan tretman.

## 4.2. Utjecaj organizacijske pravednosti na učinkovitost u zadacima

Drugi problem ovoga rada bio je ispitati utjecaj proceduralno (ne)pravednog tretmana na učinkovitost u rješavanju zadataka, odnosno na točnost i potrebno vrijeme za rješavanje zadataka. Pretpostavljeno je da postoji razlika u učinkovitosti u rješavanju zadataka ovisno o manipulaciji proceduralne pravednosti. Preciznije, očekivalo se da će u uvjetu proceduralne pravednosti broj točno riješenih zadataka biti veći u odnosu na broj točno riješenih zadataka u uvjetu proceduralne nepravednosti te da će prosječno vrijeme potrebno za rješavanje zadataka biti kraće u odnosu na prosječno vrijeme potrebno za rješavanje zadataka u uvjetu proceduralne nepravednosti. Provjerom razlike u učinkovitosti u prvom bloku zadataka utvrđeno je da su obje eksperimentalne skupine izjednačene po početnim uvjetima, odnosno da je razina učinkovitosti u zadacima (i u terminima točnih odgovora i prosječnog vremena potrebnog za rješavanje zadataka) podjednaka u skupinama koje su kasnije izložene manipulaciji proceduralne (ne)pravednosti. Time se pokazalo da su ispitanici izjednačeni po početnim uvjetima te su sve dobivene razlike u drugom bloku zadataka pripisane manipulaciji proceduralne (ne)pravednosti.

Brojna eksperimentalna i korelacijska istraživanja, kao i ona meta analitička, konzistentno potvrđuju umjeren pozitivan efekt doživljaja proceduralne pravednosti na uradak na zadacima (Cohen-Carash i Spector, 2001; Colquitt i sur., 2001; Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007; Cropanzano i sur., 2001; Zapata-Phelan i sur., 2009). Zaključak je stoga većine istraživanja koji danas prevladava u području organizacijske pravednosti da se učinkovitost u zadacima zaposlenika može poboljšati osiguravanjem pravednih postupaka pri donošenju relevantnih odluka. Isto tako, van den Bos, Vermunt i Wilke (1996) potvrdili su umjerenu pozitivnu povezanost doživljaja proceduralne pravednosti i učinkovitosti u zadacima. Nadalje, pokazali su da kreiranje očekivanja o određenom postupku vrednovanja uratka, ukoliko ga se poštuje, dovodi do većeg doživljaja proceduralne pravednosti u odnosu na alternativne postupke vrednovanja uratka koji nisu očekivani. Upravo se takva situacija nastojala kreirati ovim istraživanjem, pa je u uvjetu proceduralne nepravednosti narušeno načelo konzistentnosti. Time je postupak bodovanja zadataka u situaciji proceduralne nepravednosti postao neočekivan (Leventhal, 1980), što bi za posljedicu trebalo imati smanjenje učinkovitosti u rješavanju zadataka.

No, rezultati dobiveni ovim istraživanjem nisu potvrdili spomenuti nalaz. Naime, nepostojanje razlike u učinkovitosti u zadacima kod ispitanika ovisno o eksperimentalnoj manipulaciji proceduralne pravednosti kosi se s ranije dobivenim nalazima. Ispitanici se u

proceduralno pravednom i proceduralno nepravednom uvjetu jednostavno nisu razlikovali u broju točnih odgovora i prosječnom vremenu potrebnom za rješavanje zadataka. Rezultati stoga navode na zaključak kako ovim eksperimentom nisu utvrđene grupne razlike u učinkovitosti u zadacima kao posljedica izloženosti nepravdi. Time druga hipoteza ovog istraživanja nije potvrđena.

Slično prethodno objašnjenom, pretpostavljeno je da bi doživljaj nepravednosti također trebao imati efekt na individualnoj razini ponašanja, odnosno kako postoji razlika u učinkovitosti na zadacima ovisno o manipulaciji proceduralne pravednosti. Pretpostavljeno je da će proceduralna pravednost dovesti do poboljšanja učinkovitosti u zadacima, odnosno da će doći do povećanja broja točnih odgovora i smanjenja potrebnog vremena za rješavanje u zadacima nakon manipulacije pravednošću. Suprotno tome, očekivano je da će proceduralna nepravednost dovesti do smanjenja broja točnih odgovora i povećanja potrebnog vremena za rješavanje u zadacima nakon manipulacije nepravednošću. Usporedivši razlike na zavisnim skupinama ispitanika dobiven je podatak da se isti ispitanici razlikuju u učinkovitosti u rješavanju zadataka u prvom bloku (prije same eksperimentalne manipulacije) i u drugom bloku (nakon manipulacije), no samo u situaciji kada su izloženi nepravednom načinu bodovanja zadataka. Iako na prvu ovaj nalaz potvrđuje drugu hipotezu, prema kojoj proceduralna nepravednost dovodi do razlika u učinkovitosti kod istih ispitanika, smjer te razlike prilično je neočekivan. Naime, očekivano je kako će manipulacija proceduralne nepravednosti dovesti do smanjenja učinkovitosti ispitanika, odnosno da će se oni ispitanici koji su tretirani nepravedno manje angažirati u daljnjem rješavanju zadataka. To će se odraziti dužim vremenom potrebnim za rješavanje zadataka i manjim brojem točnih odgovora. Iako je prosječno vrijeme potrebno za rješavanje zadataka zaista bilo značajno duže u drugom bloku zadataka u odnosu na prvi blok, kod onih ispitanika koji su nepravedno tretirani povećao se broj točnih odgovora.

Nadalje, pretpostavljeno je da postoji razlika u ukupnoj učinkovitosti (točnost i brzina) ovisno o manipulaciji proceduralne (ne)pravednosti. Proceduralna nepravednost trebala bi dovesti do dužeg vremena potrebnog za rješavanje zadataka uz smanjenje točnih odgovora u odnosu na vrijeme potrebno za rješavanje zadataka i točnost odgovora prije manipulacije nepravednošću, dok bi proceduralna pravednost trebala dovesti do kraćeg vremena potrebnog za rješavanje zadataka uz povećanje točnih odgovora u odnosu na vrijeme potrebno za rješavanje zadataka i točnost odgovora prije same manipulacije pravednošću. Kategoriziranjem ispitanika po skupinama ovisno o učinkovitosti (u terminima

točnih odgovora i prosječnog vremena potrebnog za rješavanje zadataka) dobiven je nalaz kako većina ispitanika koji su tretirani nepravedno postaju sporiji, ali istovremeno točniji. Ovaj nalaz nije dobiven kod ispitanika koji su tretirani pravedno te druga hipoteza nije potvrđena. Kod ispitanika koji su tretirani pravedno razlike u učinkovitosti nisu pronađene, te se stoga čini da pravedan tretman jednostavno nije djelovao na ispitanike, niti pozitivno niti negativno, jer su oni jednakom učinkovitošću rješavali zadatke u drugom bloku. Ovakav odnos rezultata zapravo navodi na zaključak kako je proceduralna nepravednost, suprotno očekivanom, dovela do povećanja učinkovitosti kod ispitanika.

Važno je napomenuti da se većina eksperimentalnih istraživanja koja se bave ovom tematikom bazira na mjerenju učinkovitosti na zadacima u terminima točnih odgovora ili kvalitete rješenja. Nije pronađeno istraživanje koje osim broja točno riješenih zadataka uključuje i varijablu potrebnog vremena za rješavanje istih. Utoliko je i ovo istraživanje vrijedno iz razloga što osim povećanja točnosti pri izvođenju zadataka govori i o načinu na koji (ne)pravedan tretman djeluje na povećanje angažmana pri izvođenju zadataka u terminima potrebnog vremena. Naime, direktno se u odnos stavljaju točnost odgovora, ali i potrebno vrijeme za točno ispunjavanje zahtjeva, čime je moguće interpretirati dolazi li do povećanja učinkovitosti u terminima točnih odgovora u funkciji potrebnog vremena za rješavanje. Budući da nedostaju izvori koji bi pomogli pri tumačenju dobivenih nalaza, u terminima neočekivanih rezultata, ali i u terminima vremenskih pokazatelja, pretpostavljeno je nekoliko hipoteza o razlogu dobivenih nalaza koje bi daljnjim istraživanjima valjalo provjeriti.

Dobiveni nalaz moguće je objasniti teorijom *kognitivne disonance*, odnosno psihološkim stanjem koje se javlja kada osoba osjeća nesklad između dvije psihičke spoznaje (Festinger i Carlsmith, 1959). Vodeći se tom postavkom, disonanca izazvana uložnim trudom može dovesti do toga da se osobe osjećaju nelagodno nakon što su podvrgnute dugotrajnom i napornom postupku čiji ishodi nisu bili željeni. Naime, do disonance dolazi kada je osoba uključena u neugodne aktivnosti kako bi dobila pozitivne ishode ili nagradu, pri čemu je neugodna situacija disonantna s činjenicom da je osoba uključena u tu aktivnost. Posljedično, povećavajući atraktivnost ishoda može se smanjiti kreirana kognitivna disonanca. Taj se efekt naziva *opravdavanje napora* (Aronson i Mills, 1957). Istraživanje Aronsona i Millsa (1957) pokazalo je da osobe koje su bile podvrgnute neugodnim situacijama, ne bi li došle do određenog ishoda, procjenjuju ishod pozitivnijim i poželjnijim u odnosu na one osobe koje su bile podvrgnute neutralnim ili blago neugodnim situacijama.

U skladu s ranije objašnjenim, pretpostavka je da duže vrijeme potrebno za rješavanje zadataka, koje implicitno podrazumijeva doživljaj postupka rješavanja napornijim, dovodi do kognitivne disonance. Kognitivna disonanca se tada nastoji ublažiti, odnosno kompenzirati nagradom, što povećava pozitivnost ishoda. Time se smanjuje disonanca.

Nadalje, nalaz koji je naizgled suprotan konzistentnim efektima koji se javljaju u literaturi, moguće je objasniti pomoću utjecaja nagrade koja je istraživanjem bila dostupna. Naime, ispitanici su pristali sudjelovati u istraživanju da bi ostvarili eksperimentalne sate koji su ujedno obaveza na preddiplomskom i diplomskom studiju te nose određene *ECTS bodove*. Samim time, ispitanici su bili motivirani ostvariti što veću nagradu budući da su upravo iz tog razloga pristupili istraživanju. Kako je mogući broj eksperimentalnih sati varirao ovisno o uratku, nepravedan način bodovanja zadataka zapravo je kompromitirao cilj ispitanika – doći do maksimalnog broja eksperimentalnih sati. Kao posljedica toga, zbog visoke poželjnosti nagrade, ispitanici su unatoč nepravednom postupku povećali vlastiti napor i angažman kako bi ostali u konkurenciji za ostvarivanjem najvećeg broja eksperimentalnih sati. U istraživanju Zapata-Phelan i sur. (2009), gdje je mogući raspon ostvarenih eksperimentalnih sati također varirao, drugačije se manipuliralo informacijama. U tom je istraživanju nakon prvog bloka zadataka ispitanicima rečeno da i dalje konkuriraju za ostvarivanje maksimalnog broja eksperimentalnih sati, što nije bio slučaj u ovom istraživanju. Možda je upravo to neznanje o dobivanju eksperimentalnih sati, dodatno potkrijepljeno relativno niskim rezultatima na prvom bloku zadataka (maksimalno moguć rezultat bio je 9/15, odnosno 60%), što implicitno sugerira da je ostvarivanje maksimalnog broja eksperimentalnih sati vjerojatno ugroženo, utjecalo na povećanje učinkovitosti studenata. Budući da je ispitanicima rečeno da vrijeme rada na zadacima nije ograničeno te da se neće vrednovati, oni su kao posljedica nepravednog tretmana i ugroženog ostvarivanja cilja povećali vlastitu ustrajnost u rješavanju zadataka, te tako postali sporiji u rješavanju, ali točniji.

U prilog navedenoj interpretaciji idu i daljnji rezultati koji ukazuju na važnost doživljaja distributivne pravednosti u cijelom istraživanju, što se također može interpretirati kao visoka poželjnost nagrade i visoka motivacija za ostvarivanjem nagrade. Ovakvo objašnjenje djeluje prihvatljivo, pa bi daljnjim istraživanjima svakako trebalo provjeriti utjecaj poželjnosti nagrade i motivacije za nagradom na utjecaj koji proceduralna nepravednost ima na ishode. Istraživanje Zapata-Phelan i sur. (2009) pokazalo je djelomični medijacijski utjecaj intrinzične motivacije na odnos između proceduralne pravednosti i

učinkovitosti. Moguće je, naime, da su eksperimentalni sati, budući da su nužni za završetak studija čemu većina ispitanika teži, služili kao snažan ekstrinzični motivator, što je sličnim mehanizmom moglo djelovati na učinkovitost.

Ovim se nalazima zapravo preispituju zaključci koji govore kako proceduralna pravednost nadvladava efekte distributivne pravednosti (Tyler, Boeckmann, Smith i Huo, 1997). Naime, čini se da bi utjecaj proceduralne i distributivne pravednosti zapravo mogao biti situacijski specifičan. Teško je govoriti o većoj važnosti proceduralne u odnosu na distributivnu pravednost bez uzimanja u obzir situacijskih i intrapersonalnih čimbenika. Možda su upravo procesi poput motivacije za dobivanjem nagrade, poželjnost nagrade ili osobni razlog ulaganja napora u određeni zadatak oni koji uvjetuju efekte pravednosti na učinkovitost. Također, početno očekivanje koje je ispitanicima stvoreno moglo je utjecati na dobivene efekte. Naime, sudionici istraživanja su pri dolasku na istraživanje bili upoznati jedino s informacijom o dobivanju određenog broja eksperimentalnih sati i time su stvorili kognitivne predodžbe i ponašanje usmjerili upravo tom cilju. Postupak bodovanja zadatka nije bio u središtu interesa budući da ispitanici nisu čak niti znali o kakvim se zadacima radi te se za te zadatke nisu ranije pripremali. Takvom situacijom kreirali su se uvjeti u kojima je dobivanje nagrade bio glavni interes ispitanika te su nepravedni postupci bili samo proces koji je ometao dobivanje očekivane nagrade. U trenutku kada je dobivanje nagrade bilo ugroženo, ispitanici su uložili dodatan napor kako bi ipak dobili nagradu koja je u središtu njihove pažnje. Isto tako, bodovi na zadatku sami po sebi nemaju neku posebnu vrijednost za ispitanika, već je njihova vrijednost možda jedino u tome što im omogućuje dobivanje nagrade.

Sljedeće moguće objašnjenje ide u smjeru sigurnosti dobivanja nagrade. Naime, svi su ispitanici znali da će svatko dobiti određeni iznos nagrade, makar onaj najniži. Upravo iz tog razloga moguće je da je nepravedan postupak pozitivno djelovao na ustrajnost iz razloga što su ispitanici znali da nagrada neće izostati. U situaciji da samo određeni postotak najboljih ispitanika dobije određenu nagradu, možda bi nalazi bili drugačiji. Naime, po analogiji s realnim organizacijskim procesima, moguće je ovu pretpostavku usporediti s procesom zapošljavanja. Najkonzistentniji nalazi u literaturi navode da će kod postupka pribavljanja i selekcije oni kandidati koji nisu dobili posao ipak biti zadovoljni ishodom ukoliko postupke korištene u pribavljanju i selekciji doživljavaju pravednima (Tyler, Boeckmann, Smith i Huo, 1997). No, kod takvih je postupaka unaprijed poznato da će samo jedan ili određeni broj kandidata dobiti nagradu, te je moguće da učinkovitost ovisi upravo

o toj informaciji. U ovom istraživanju situacija nije bila takva te je moguće da je spoznaja o dodjeljivanju nagrade svima utjecala na učinkovitost ispitanika. Ovu bi pretpostavku svakako valjalo dalje ispitivati uzimanjem u obzir objašnjene paradigme, odnosno kreirajući istraživanje na način da se eksperimentalni sati dodijele samo određenom postotku najboljih ispitanika, čime bi se detaljnije mogli objasniti efekti složenog međuodnosa proceduralne i distributivne pravednosti.

Isto tako, nužno je uzeti u obzir kulturološku pozadinu te preispitati je li utjecaj proceduralne ili distributivne pravednosti kulturološki uvjetovan. U kulturi gdje su stanovnici donekle i navikli na nepravedne postupke, nije li logično pretpostaviti kako će raspodjela nagrada imati puno veći utjecaj na osobu? Naime, većina provedenih istraživanja efekte je dobila u visoko razvijenim zemljama gdje su standardi rada i postupci jasno i transparentno propisani i korišteni. U zemlji u kojoj je provedeno istraživanje sustav ne funkcionira u potpunosti na takav način te su osobe na to već donekle i priviknute. U prilog tomu ide i činjenica kako je procjena proceduralne pravednosti profesora na fakultetu relativno niska, te je možda odgovor upravo u tom odnosu. Naime, kao dodatak provedenom istraživanju, ispitanici su ispunjavali upitnik *PNS-2016* kojim se ispituje i studentski doživljaj proceduralne i distributivne pravednosti profesora na fakultetu (Jakopec, Sušanji i Margaretić, 2016). Iako navedene upitničke mjere nisu analizirane u ovom istraživanju, neki su rezultati dodatno analizirani ne bi li pomogli u interpretaciji rezultata dobivenih ovim istraživanjem. Naime, budući da su ispitanici mislili kako su istraživanje osmislili profesori s odsjeka, a upravo su doživljaj proceduralne pravednosti tih profesora procjenjivali na navedenoj skali (te je dobivena relativno niska procjena), moguće da je naučena bespomoćnost na nepravedno korištenje postupaka profesora dovela do toga da studenti zapravo gledaju samo na distribuciju nagrada, pri čemu umanjuju utjecaj proceduralne nepravednosti na učinkovitost. Iako je moguće da kulturološki utjecaj izostaje u ovom slučaju, svakako se radi o jednoj hipotezi koju bi bilo korisno dalje ispitati.

#### **4.3. Utjecaj organizacijske pravednosti na prosocijalno ponašanje**

Treći problem ovoga rada bio je ispitati utjecaj proceduralno i distributivno (ne)pravednog tretmana na prosocijalno ponašanje. Pretpostavljeno je da postoji glavni efekt organizacijske pravednosti na prosocijalno ponašanje, odnosno da će proceduralna i distributivna pravednost dovesti do veće frekvencije prosocijalnog ponašanja u odnosu na proceduralnu i distributivnu nepravednost.



Provedenim istraživanjem pokazalo se da distributivna pravednost, odnosno raspodjela maksimalne moguće nagrade, utječe na prosocijalno ponašanje, točnije na zbrojenu mjeru namjere ispitanika da ponovno sudjeluje u istoj aktivnosti u kojoj je sudjelovao, namjeru ispitanika da sudjeluje u daljnjim aktivnostima povezanim s provedenom aktivnošću te da preporuči kolegama sudjelovanje u istim aktivnostima. Ovim se dimenzijama, kao mjera prosocijalnog ponašanja, nastojalo ispitati tri aspekta prosocijalnog ponašanja: specifično prosocijalno ponašanje odnosno ponovno sudjelovanje u istoj aktivnosti, globalno prosocijalno ponašanje odnosno uključivanje u daljnje aktivnosti te altruistično prosocijalno ponašanje odnosno preporuka kolegama o sudjelovanju u istim aktivnostima. Istraživanjem je pokazano da će se pojedinac, ukoliko mu je dodijeljena maksimalna moguća nagrada, biti spreman prosocijalno ponašati, neovisno o tome jesu li postupci za dobivanje nagrade bili pravedni. Ukoliko je pak nekom dodijeljena minimalna nagrada, neovisno o korištenim postupcima, on se neće upustiti u daljnje prosocijalno ponašanje.

Prema *teoriji kontrole* (Erdogan, 2002; Thibaut i Walker, 1978), dobiveni rezultati teško su objašnjivi. Naime, prema ovoj bi teoriji ulazna informacija o pravednosti postupaka bodovanja zadataka trebala utjecati na reakciju ispitanika putem prihvaćanja odluke o dodjeli nagrade. To bi prihvaćanje odluke posljedično utjecalo na namjeru za suradnjom, odnosno na prosocijalno ponašanje ispitanika (Blader i Tyler, 2005; Tyler, 1989). U skladu s tim, očekivano je i da bi utjecaj proceduralne pravednosti trebao imati efekt na spremnost za suradnju te da bi u situaciji pravednih postupaka donošenja odluka ispitanici i dalje bili spremni na suradnju unatoč nepravednoj raspodjeli nagrada. Ovaj je nalaz potvrđen brojnim istraživanjima (Baldwin, 2006; Folger i Cropanzano, 1998).

Dobivene rezultate moguće je interpretirati pomoću *modela grupne vrijednosti* (Blader i Tyler, 2005; Lind i Tyler, 1988) prema kojemu pravedni postupci bodovanja zadataka označavaju ispitaniku da je vrednovan i cijenjen od strane istraživača. Prema toj teoriji, pravednim tretmanom kod ispitanika raste doživljaj pripadnosti grupi (u ovom slučaju samoj eksperimentalnoj grupi ili cijelom odsjeku) i međusobna suradnja (Blader i Tyler, 2005). Moguće je da su ispitanici doživjeli da nisu u pozitivnoj relaciji s eksperimentatorom jer je raspodjela nagrada bila nepravedna te nisu bili spremni na suradnju. No, važno je naglasiti kako se prema ovoj teoriji očekuje i utjecaj proceduralne pravednosti na prosocijalno ponašanje, što ovim istraživanjem nije potvrđeno.

Nadalje, u kontekstu socijalnih odnosa, važno je spomenuti i *teoriju heuristike pravednosti* prema kojoj ispitanici vrše procjenu pravednosti jer su zabrinuti za vlastiti socijalni identitet (Colquitt i sur., 2006). Prema ovoj se teoriji kod ispitanika prilikom istraživanja javlja dvojba hoće li ga eksperimentator ili drugi iskoristavati te upravo informacije o pravednosti služe kako bi riješile navedenu socijalnu dilemu (Lind, 1995). Budući da su ispitanici doživjeli nepravedan tretman i osjećaju se iskorišteno dobivanjem minimalnog broja eksperimentalnih sati (čime je povjerenje u eksperimentatora narušeno), nisu bili spremni na daljnju suradnju.

U skladu s *modelom socijalne razmjene*, analogno organizacijskim procesima, zaposlenici ulaze u socijalnu razmjenu bilo sa nadređenim ili cjelokupnom organizacijom, pri čemu pravednost uvjetuje odnos razmjene (Blader i Tyler, 2005; Masterson i sur., 2000; Rupp i Cropanzano, 2002). Moguće je da je u ovom istraživanju upravo kvaliteta socijalne razmjene, odnosno pravedan odnos razmjene obje strane (ispitanika i eksperimentatora), uvjetovala povezanost između pravedne raspodjele nagrada i suradnje (Blader i Tyler, 2005). U skladu s tim, nepravedna raspodjela nagrade dovela je do nepovoljnog doživljaja socijalne razmjene, što je posljedično dovelo do nevoljkosti ispitanika da se dalje upuštaju u proces socijalne razmjene s osobom koja ih je zakinula za nagradu, odnosno koja se nije pokazala pravednom u socijalnoj interakciji.

Važno je napomenuti da je u uvjetu distributivne pravednosti, u kojem je i prosocijalno ponašanje veće, pravednost operacionalizirana na način da je ispitanicima dodijeljen maksimalan broj eksperimentalnih sati. Moguće je da je upravo činjenica da su ispitanici od strane glavnog istraživača dobili maksimalnu nagradu dovela do prosocijalnog ponašanja usmjerenih toj osobi, neovisno o tome je li raspodjela doživljena pravedno. Ispravljanjem ranije navedenih metodoloških nedostataka u manipulaciji distributivne pravednosti, detaljnije bi se trebao ispitati utjecaj na prosocijalno ponašanje kako bi se mogli donijeti valjaniji zaključci.

#### **4.4. Utjecaj organizacijske pravednosti na devijantno ponašanje**

Posljednji cilj ovoga rada bio je ispitati utjecaj proceduralno i distributivno (ne)pravednog tretmana na devijantno ponašanje, odnosno na krađu fakultetskog pribora. Pretpostavljeno je da postoji glavni efekt organizacijske pravednosti na devijantno ponašanje, odnosno da će proceduralna i distributivna nepravednost dovesti do veće

frekvencije devijantnog ponašanja, točnije krađe kemijskih olovaka za vrijeme istraživanja, u odnosu na proceduralnu i distributivnu pravednost.

Kao što je ranije opisano, krađa je jedan od primjera specifičnog destruktivnog (ružnog) ponašanja kao reakcije na percipiranu nepravdu, a koje se također može sagledati iz perspektive Adamsove teorije jednakosti. Prema toj teoriji, u kontekstu provedenog istraživanja pretpostavljeno je da će ispitanici krađom nastojati kompenzirati ono što im je nepravdom oduzeto, odnosno nepravedne postupke bodovanja uratka i / ili nepravednu raspodjelu nagrada (Baldwin, 2006; Greenberg, 1990). Nesrazmjer između uloženog i dobivenog, odnosno između truda i rezultata na zadacima, dovodi do nastojanja izjednačavanja ulaznog i izlaznog ponašanja, čime je krađa jedan od mogućih načina uravnoteženja tog omjera.

Rezultatima ovog istraživanja nije dobiven utjecaj proceduralne i / ili distributivne nepravednosti na krađu, što nije u skladu s većinom nalaza u literaturi (Greenberg, 1990; Lind, Kanfer i Earley, 1990; Thornton i Rupp, 2016; van den Bos, 2015; Zapata-Phelan i sur., 2009). Naime, istraživanje Colquitta i sur. (2006) i Greenberga (1990) potvrdila su utjecaj proceduralne i distributivne nepravednosti na kontraproaktivno ponašanje. Istraživanje Colquitta i sur. (2006) pokazalo je da je manipulacija proceduralne i distributivne nepravednosti prediktor krađe olovaka. Ti nalazi nisu replicirani ovim istraživanjem. No, ove je nalaze moguće objasniti metodološkim nedostacima. Točnije, učionica u kojoj se istraživanje provodilo bila je relativno mala, pa je preglednost koju je eksperimentator imao nad svim ispitanicima, iako se on nastojao držati neutralno, bila velika. Moguće je da iz tog razloga ispitanici nisu podlegli porivom za krađu, što bi možda učinili da je rizik da ih eksperimentator vidi bio manji. Isto tako, krađa je vrlo rijedak događaj te je moguće da bi većim brojem ispitanika dobili i veću čestinu takvog ponašanja. Unatoč nepotvrđivanju hipoteze, dodatnim analizama pokazalo se da su ispitanici koji su krali duže rješavali zadatke u odnosu na one koji nisu krali, što se može objasniti i Adamsovom teorijom jednakosti i teorijom kognitivne disonance. No, kako se radi o neravnomjerno raspoređenim skupinama, pogrešno bi bilo zaključivati o tom efektu na temelju ovih rezultata.

#### 4.5. Značenje dobivenih rezultata

Kako je uvodno spomenuto, pravednost može utjecati na brojne ishodne varijable, kako intraindividualne, tako i vezane uz organizaciju u cjelini. Ranije je također objašnjeno kako se ishodi koje pravednost ima mogu klasificirati u tri kategorije (Conlon, Meyer i Nowakowski, 2005) koje su ovim istraživanjem i zahvaćene. One u ovom istraživanju čine: *uradak i pristajanje* (dobra ponašanja), odnosno učinkovitost u zadacima i prosocijalno ponašanje; *povlačenje* (loša ponašanja) odnosno odugovlačenje i lošiji uradak na zadacima; te *kontraproduktivna* (ružna) ponašanja, odnosno krađa. Na temelju takve podjele, moguće je konceptualizirati predikcije pomoću kojih će ishodi biti provjereni.

Relacijski modeli bi tako bili prikladniji u objašnjavanju ponašanja van uloge, odnosno *dobrih* i *ružnih* ponašanja, zato što vezivanje identiteta s fakultetom i / ili odsjekom vodi do ustrajnosti u ponašanjima koja vode do poboljšanja organizacije i van onoga što je ulogom studenta određeno. Iz tog razloga, ovim se istraživanjem pokazalo da doživljaj pravednosti, no samo u terminima raspodjele nagrada, utječe na pozitivna ponašanja van uloge. Takva se ponašanja u ovom slučaju najbolje objašnjavaju *modelom grupne vrijednosti* (Blader i Tyler, 2005; Lind i Tyler, 1988), prema kojem pravedna raspodjela nagrade poručuje ispitanicima da su vrednovani i cijenjeni od strane grupe te da ih članovi grupe (u ovom slučaju eksperimentator i / ili cijeli odsjek) tretiraju na pravedan način. Pravednim tretmanom tako raste doživljaj pripadnosti grupi i međusobna suradnja, čime raste vjerojatnost prosocijalnog ponašanja (Blader i Tyler, 2005). Navedeni efekti nisu pak dobiveni za *loša* ponašanja, odnosno krađu.

S druge strane, instrumentalni modeli prikladniji su u objašnjavanju ponašanja vezanih uz ulogu, jer dovode do očekivanih nagrada i napredovanja unutar grupe (odnosno eksperimentalne grupe ili odsjeka). No u ovom slučaju, čini se da je u terminima instrumentalne koristi, nepravedan tretman doveo do povećanja *dobrih* ponašanja, što je suprotno očekivanom.

Operacionalizacija eksperimentalne situacije, odnosno uvjeti koji određuju povezanost između proceduralne i distributivne pravednosti, mogući su uzročnici takvog odnosa. Točnije, instrumentalna vrijednost i ponašanja koja proizlaze kao posljedica poželjnosti ishoda vjerojatno su u međuzavisnosti ovisno o samoj situaciji. Time različito utječu na odnos postupaka i nagrada. Drugim riječima, način na koji je određeno kako su postupci i nagrada povezani može utjecati na ponašanje ispitanika.

#### 4.6. Metodološki nedostaci

Provedeno istraživanje svakako nije lišeno metodoloških nedostataka i propusta. Prvo pitanje koje se nameće jest prikladnost korištenih zadataka. Naime, anagramski zadaci osmišljeni su isključivo za provedbu ovog istraživanja od strane eksperimentatora koji nije stručnjak za lingvistiku. Sukladno tome, moguće je da sam podražajni materijal nije prikladno osmišljen. Nadalje, unatoč korištenju određenih kriterija pri formiranju anagrama, brojna su ograničenja utjecala na odabir zadataka. Prije svega, kako su kriteriji za odabir zadataka bili točno određeni, naišlo se na teškoće u pronalasku trideset riječi koje odgovaraju kriterijima. Iako se početnoj prepriči uspjelo doskočiti, riječi koje su odabrane nisu provjerene i uparene po svojoj frekventnosti. Svakako je frekventnost riječi faktor koji je mogao djelovati na rezultate, pri čemu je moguće da su frekventnije riječi bile zastupljenije u drugom bloku zadataka. No kako su svi ispitanici prošli kroz jednak redoslijed zadataka, nepostojanje razlike kod pravedno tretirane skupine zapravo ide u prilog prikladnosti zadataka. Naime, da su propusti zaista oni koji su maloprije opisani očekivala bi se razlika u učinkovitosti kod obje skupine ispitanika, što nije bio slučaj.

Nadalje, važno je naglasiti da je provedeno istraživanje bilo grupnog karaktera. Procesi koji se manifestiraju u grupama svakako su faktori na koje se nije moglo u potpunosti utjecati, te koji su posljedično mogli djelovati na rezultate. Prekidanje eksperimenta, žamor i slično ometali su potpuni mir prilikom provedbe eksperimenta, iako u minimalnoj mjeri. Nadalje, učionica u kojoj je istraživanje provedeno bila je relativno mala. Iako se nastojao održati razmak između svakog ispitanika i fizičkim barijerama spriječiti da ispitanici gledaju u tuđe ekrane, u ovoj je učionici to bilo nemoguće u potpunosti učiniti. Naime, ispitanici su uz određeni angažman mogli vidjeti što piše na ekranu ispitanika ispred sebe i pored sebe. No, ono što je bitno naglasiti jest da su navedeni metodološki nedostaci potencijalno opasni samo za varijable mjerene nakon provedbe računalnog dijela istraživanja. Naime, za vrijeme rješavanja zadataka ispitanici nisu gledali u ekrane drugih te čak i da jesu, nisu mogli vidjeti što ispitanik piše kao odgovor. Stoga ova metodološka barijera nije mogla utjecati na rezultate vezane uz učinkovitost ispitanika u zadacima.

Nadalje, problemi s raspoređivanjem ispitanika po grupama i karakteristikama računalne učionice koja je bila na raspolaganju dodatan su rizik. Naime, nije bilo jednostavno kreirati grupe s jednakim brojem ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju. Budući da se radi o studentima s različitim godina studija, grupe su varirale od četvero do devetero ispitanika, što svakako narušava dinamiku grupe i sam eksperiment. Osim toga,

vrijeme provedbe istraživanja donekle se razlikovalo, pri čemu su neke grupe pristupile istraživanju ujutro, dok su druge to činile kasno popodne. No, navedeni nesistematski faktori ipak su se nastojali kontrolirati. Eksperimentalne grupe kreirane su tako da navedeni faktori (manji ili veći broj ispitanika u grupi te jutarnji ili popodnevni termin) budu u jednakoj mjeri raspoređeni po svim eksperimentalnim uvjetima.

Također je važno spomenuti da je za vrijeme provedbe istraživanja kružila lažna priča o samom cilju eksperimenta. Budući da ispitanici nisu smjeli znati da se radi o istraživanju pravednosti, rečeno im je da se radi o validaciji programa za mjerenje kognitivnih sposobnosti. No, kako se ipak radi o studentima psihologije koji se međusobno poznaju i komuniciraju, moguće je da su neki ispitanici bili upoznati s pravim ciljem istraživanja. To su faktori na koje se nije u potpunosti moglo utjecati. No, nakon provedenog eksperimenta, eksperimentator je pitao ispitanike jesu li bili upoznati s pravim ciljem istraživanja te jesu li shvatili što se eksperimentom ispituje prije no što im je eksperimentator objasnio. Na to su svi ispitanici odgovorili negativno. Time je pretpostavljeno kako je lažna priča uspjela i kako spoznaja o svrsi istraživanja nije utjecala na rezultate.

Konačno, iako ranije opisani nedostaci vjerojatno nisu utjecali na mjeru učinkovitosti ispitanika, što je i najvažniji nalaz ovog istraživanja, određeni faktori mogli su utjecati. Naime, valja spomenuti kako je sam način provedbe istraživanja bio koncipiran na način da su ispitanici u isto vrijeme morali krenuti s rješavanjem upitničkih mjera. Isto tako, primijećene su interindividualne razlike u vremenu potrebnom za rješavanje zadataka. Sukladno tome, ispitanici koji su bili sporiji i koje su drugi ispitanici čekali ne bi li pristupili rješavanju upitnika, moguće da su, uvidom u činjenicu da zadnji rješavaju zadatke, požurili sa završavanjem zadataka, kako ih drugi ne bi čekali. Na taj su način krivo riješili zadatke u manje vremena. To je posljedično moglo djelovati na dobivene rezultate.

Unatoč metodološkim propustima valja napomenuti da dobiveni rezultati mogu usmjeriti nova istraživanja koja bi dodatno razjasnila odnos između proceduralne i distributivne pravednosti te intraindividualne i interindividualne čimbenike tog odnosa. Metodološki nedostaci ujedno su i smjernice za daljnja istraživanja te se korigiranjem određenih aspekata provedbe eksperimenta može provjeriti hoće li se i rezultati mijenjati.

#### **4.7. Implikacije i smjernice za buduća istraživanja**

Brojne su potencijalne implikacije nalaza dobivenih ovim istraživanjem. Iako su eksperimentalne provjere učinaka distributivne i proceduralne (ne)pravednosti brojne, ovo je istraživanje ipak provedeno na specifičan način. Naime, ono što razlikuje ovo istraživanje od ranijih jest utjecaj učinkovitosti u zadacima na raspodjelu nagrade, no bez da ispitanici znaju konkuriraju li i dalje za najbolju nagradu nakon što su tretirani pravedno ili nepravedno. Nedostatak informacije o tome u kojoj se mjeri uradak ispitanika ugrozio ili povećao vjerojatnost za dobivanje nagrade, faktor je koji bi mogao djelovati ne samo na doživljaj pravednosti, već i na ishod, odnosno učinkovitost.

Dobivenim nalazima nisu potvrđene hipoteze kreirane prema dobro poznatim nalazima u literaturi. Unatoč tome, efekti koji su dobiveni donekle su suprotni očekivanima. Implicitno se stoga zaključuje kako dobro poznati efekt proceduralne pravednosti nad distributivnom pravednošću možda nije situacijski univerzalan. Nijanse u raspodjeli nagrada, informacije koje su ispitanicima poznate i kontekst provedbe zadataka faktori su koji potencijalno mijenjaju efekt proceduralne pravednosti. Ovim je istraživanjem pokazano kako distributivna pravednost u određenim situacijama ima potencijalno veći efekt u odnosu na proceduralnu pravednost. Razlozi tomu samo su pretpostavljeni i svakako bi valjalo dalje ispitati mehanizme u njihovoj podlozi. Čini se da u nekim situacijama ili u nekim kulturama, pravedni postupci ne dovode nužno do zadovoljstva nepravednom nagradom, već obrnuto, da pravedna nagrada dovodi do većeg zadovoljstva postupcima.

Spoznaja o tome da nepravedan tretman u nekim situacijama djeluje pozitivno na učinkovitost ispitanika svakako je kontradiktoran. Neobična je implikacija da u nekim situacijama prema zaposlenicima treba biti nepravedan da bi se oni više trudili u izvršavanju svojih obaveza. No moguće da je to slučaj samo u određenim kulturama. Kulturološki utjecaj svakako je pretpostavka vrijedna istraživanja te bi rezultati o kulturološkim razlikama imali velike implikacije na organizacijsku pravednost. Nadalje, način konceptualiziranja nagrade i motivacija za nagradom moguće su odrednice koje utječu na učinkovitost. Daljnja istraživanja trebala bi stoga varirati operacionalizaciju nagrade kako bi se detaljnije ispitaio utjecaj distributivne pravednosti na učinkovitost. Naime, većina istraživanja koja pokazuje pretpostavljene efekte na sličan način konceptualizira nagrade, pa je moguće da je efekt proceduralne pravednosti veći samo u kombinaciji s određenim načinima nagrađivanja.

## 5. ZAKLJUČAK

Rezultati dobiveni provedenim istraživanjem nisu u potpunosti potvrdili hipoteze. *Prva hipoteza* ovog istraživanja je potvrđena, odnosno ukupni doživljaj pravednosti najveći je u dosljedno pravednom uvjetu te se razlikuje od dosljedno nepravednog i nedosljedno pravednog uvjeta. Isto tako, dosljedno nepravedan uvjet ne razlikuje se od nedosljedno pravednih uvjeta, što navodi na zaključak kako nekonzistentnost u pravednom tretmanu utječe na doživljaj pravednosti na sličan način kao i konzistentnost u nepravednom tretmanu.

*Druga hipoteza* ovog istraživanja djelomično je potvrđena, Naime, ispitanici se nisu razlikovali u broju točnih odgovora i prosječnom vremenu potrebnom za rješavanje zadataka kada su postupci bodovanja bili pravedni i kada su bili nepravedni. No, usporedivši razlike na zavisnim skupinama ispitanika pokazalo se da se oni razlikuju u učinkovitosti pri rješavanju zadataka u prvom bloku (prije same eksperimentalne manipulacije) i u drugom bloku (nakon manipulacije) i to samo u situaciji kada su izloženi nepravednom načinu bodovanja zadataka. Nadalje, kategoriziranje ispitanika po skupinama ovisno o učinkovitosti u terminima točnih odgovora i prosječnog vremena potrebnog za rješavanje zadataka, pokazuje da većina ispitanika koji su tretirani nepravedno postaju sporiji ali točniji, što nije dobiveno kod ispitanika koji su tretirani pravedno. Ovakvi rezultati zapravo navode na zaključak da je proceduralna nepravednost dovela do povećanja učinkovitosti ispitanika.

Provedenim istraživanjem pokazalo se da distributivna pravednost, odnosno pravedna raspodjela nagrada, utječe na namjeru ispitanika da ponovno sudjeluje u istoj aktivnosti u kojoj je sudjelovao, da sudjeluje u daljnjim aktivnostima povezanim s provedenom aktivnošću te da preporuči kolegama da sudjeluju u istim aktivnostima, čime je *treća hipoteza* djelomično potvrđena. Rezultatima ovog istraživanja nije dobiven utjecaj proceduralne i / ili distributivne nepravednosti na krađu, što nije u skladu s većinom nalaza u literaturi niti sa *četvrtom hipotezom*.



## 6. LITERATURA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. U: L. Berkowitz (Ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 267-299). New York: Academic Press.
- Aronson, E. i Mills, J. (1957). The effect of severity of initiation on liking for a group. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59(2), 177-181.
- Baldwin, S. (2006). *Organizational justice*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Blader, S. L. i Tyler, T. R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, 13, 107-126.
- Blader, S. L. i Tyler, T. R. (2005). How can theories of organizational justice explain the effects of fairness? U: J. Greenberg i J. A. Colquitt (Ur.), *Handbook of organizational justice* (str. 329-354). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J. i Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Brockner, J. i Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189-208.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., Siegel, P. A., Bobocel, D. R. i Liu, Z. (2015). Riding the fifth wave: Organizational justice as a dependent variable. *Research in Organizational Behavior*, 35, 103-121, doi.org/10.1016/j.riob.2015.07.002.
- Chen, C. C. (1995). New trends in reward allocation preferences: A Sino-U.S. comparison. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 408-428.
- Cohen-Carash, 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), 386-400.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. i 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), 425-445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A. i Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Deriving theoretically-based moderators of justice effects. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 100, 110-127.
- Conlon, D. E., Meyer, C. J. i Nowakowski, J. M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? U: J. Greenberg i J. A. Colquitt (Ur.), *Handbook of organizational justice* (str. 301-328). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. i Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. i Rupp, D. E. (2001a). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 162-209.
- Cropanzano, R. i Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293-299.
- Cropanzano, R., Goldman, B. i Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1019-1024.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J. i Schminke, M. (2001b). Three roads to organizational justice. *Research in Human Resource Management*, 20, 1-113.
- De Cremer, D. i Stouten, J. (2003). When do people find cooperation most justified? The effect of trust and self-other merging in social dilemmas. *Social Justice Research*, 16(1), 41-52.
- De Cremer, D. i Tyler, T. R. (2007). The effects of trust in authority and procedural fairness on cooperation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 639-649.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.

- Earley, P. C. i Lind, E. A. (1987). Procedural justice and participation in task selection: The role of control in mediating justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1148-1160.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, 555-578.
- Festinger, L. i Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 203-210.
- Fischer, R. (2004). Organizational reward allocation: A comparison of British and German organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 151-164.
- Folger, R. i Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Folger, R. i Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. U: J. Greenberg i R. Cropanzano (Ur.), *Advances in organizational justice* (str. 1-55). Stanford: Stanford University Press.
- Folger, R. i Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Folger, R. i Skarlicki, D. P. (1998). When tough times make tough bosses: Managerial distancing as a function of layoff blame. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 79-87.
- Ganegoda, D. B. i Folger, R. (2015). Framing effects in justice perceptions: Prospect theory and counterfactuals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, 27-36.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.

- Greenberg, J. i Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. U: P. B. Paulus (Ur.), *Basic group processes* (str. 235-256). New York: Springer-Verlag.
- Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2014). Effects of (mis)alignment between supervisory and organizational justice. *Društvena istraživanja*, 23(4), 615-637.
- Jakopec, A., Sušanj, Z. i Margaretić, A. (2016). Teachers' fairness intensifies students' desirable behaviors: The role of trust in teachers. U: M. Orel (Ur.), *EDUvision 2016 „Modern approaches to teaching the coming generations“* (str. 1095-1104). Ljubljana: EDUvision, Stanislav Jurjevčič.
- Konovski, M. A. i Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. U: K. J. Gergen, M. S. Greenberg i R. H. Willis (Ur.), *Social exchange: Advances in theory and research* (str. 27-55). New York: Plenum Press.
- Leventhal, G. S., Karuza, J. i Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. U: G. Mikula (Ur.), *Justice and social interaction* (str. 167-218). New York: Springer-Verlag.
- Lind, E. A. (1995). *Social conflict and social justice: Lessons from the social psychology of justice judgments* (nastupno predavanje). Preuzeto s <http://people.duke.edu/~alind/INAUG.html>
- Lind, E. A. (2001a). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. U: J. Greenberg i R. Cropanzano (Ur.), *Advances in organizational justice* (str. 56-88). Stanford: Stanford University Press.
- Lind, E. A. (2001b). Thinking critically about justice judgments. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 220-226.
- Lind, E. A., Kanfer, R. i Earley, P. C. (1990). Voice, control and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952-959.

- Lind, E. A. i Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Lind, E. A. i van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223.
- Loi, R., Hang-Yue, N. i Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Maas, M. i van den Bos, K. (2011). Real personal uncertainty induced by means of task-related feedback: Effects on reactions to voice and no-voice procedures. *Social Justice Research*, 24, 107-125.
- 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.
- Messick, D. M. i Mackie, D. M. (1985). Intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 40, 45-81.
- Murphy, K. i Tyler, T. (2008). Procedural justice and compliance behavior: The mediating role of emotions. *European Journal of Social Psychology*, 38, 652-668.
- Nicklin, J. M., Greenbaum, R., McNall, L. A., Folger, R. i Williams, K. J. (2011). The importance of contextual variables when judging fairness: An examination of counterfactual thoughts and fairness theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 127-141.
- Peters, S. L. i van den Bos, K. (2008). When fairness is especially important: Reactions to being inequitably paid in communal relationships. *Social Justice Research*, 21, 86-105.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. i Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.

- Pretsch, J., Ehrhardt, N., Engl, L., Risch, B., Roth, J., Schumacher, S. i Schmitt, M. (2015). Injustice in school and students' emotions, well-being, and behavior: A longitudinal study. *Social Justice Research*, 29(1), 1-20, doi 10.1007/s11211-015-0234-x.
- Price, K. H., Lavelle, J. L., Henley, A. B., Cocchiara, F. K. i Buchanan, F. R. (2006). Judging the fairness of voice-based participation across multiple and interrelated stages of decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 212-226.
- Rupp, D. E. i Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.
- Rupp, D. E., Bashshur, M. i Liao, H. (2007). Justice climate past, present, and future: Models of structure and emergence. *Research in Multi Level Issues*, 6, 357-396.
- Shwarz, N. i Clore, G. L. (1996). Feelings and phenomenal experiences. U: E. T. Higgins i A. Kruglanski (Ur.), *Social psychology: A handbook of basic principles* (str. 433-465). New York: Guilford Press.
- Stecher, M. D. i Rosse, J. G. (2005). The distributive side of interactional justice: The effects of interpersonal treatment on emotional arousal. *Journal of Managemet Issues*, 17(2), 229-246.
- Thibaut, J. W. i Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thibaut, J. W. i Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Thornton, M. A. i Rupp, D. E. (2016). The joint effects of justice climate, group moral identity, and corporate social responsibility on the prosocial and deviant behavior of groups. *Journal of Business Ethics*, 137, 667-697.
- Turnley, W. H. i Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830-838.

- Tyler, T. R. i Blader, S. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. J. i Huo, Y. J. (1997). *Social justice in diverse society*. Boulder: Westview Press.
- Tyler, T. R. i Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. U: M. P. Zanna (Ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 115-191). San Diego: Academic Press.
- van den Bos, K. (2001). Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 254-259.
- van den Bos, K. (2015). Humans making sense of alarming conditions: Psychological insight into the fair process effect. U: R. S. Cropanzano i M. L. Ambrose (Ur.), *Oxford handbook of justice in work organizations* (str. 403-418). New York: Oxford University Press.
- van den Bos, K., Ham, J., Lind, E. A., Simonis, M., van Essen, W. J. i Rijkema, M. (2008). Justice and the human alarm system: The impact of exclamation points and flashing lights on the justice judgement process. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(2), 201-219.
- van den Bos, K. i Lind, E. A. (2009). The social psychology of fairness and the regulation of personal uncertainty. U: R. M. Arkin, K. C. Oleson i P. J. Carroll (Ur.), *Handbook of the uncertain self* (str. 122-141). New York: Psychology Press.
- van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R. i Wilke, H. A. M. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(5), 1034-1046.
- van den Bos, K., van Schie, E. C. M. i Colenberg, S. E. (2002). Parents' reactions to child day care organizations: The influence of perception of procedures and the role of organizations' trustworthiness. *Social Justice Research*, 15(1), 53-62.
- van den Bos, K., Vermunt, R. i Wilke, H. A. M. (1996). Procedural decisions in intergroup conflict situations: The influence of hierarchical group membership. *Social Justice Research*, 9(4), 371-393.

- van den Bos, K., Wilke, H. A. M. i Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1449-1458.
- van Dijke, M., De Cremer, D., Brebels, L. i Van Quaquebeke, N. (2013). Willing and able: Action-state orientation and the relation between procedural justice and employee cooperation. *Journal of Management*, 20(10), 1-22.
- Young, R. (2013). The role of organizational justice as a predictor of intent to comply with internal disclosure policies. *Journal of Accounting And Finance*, 13(6), 29-44.
- Zapata-Phelan, C. P., Carton, A. M. i Liu, J. T. (2016). When justice promotes injustice: Why minority leaders experience bias when they adhere to interpersonal justice rules. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1150-1173.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A. i Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 93-105, doi: 10.1016/j.obhdp.2008.08.001.