

## **Doprinos stavova prema radu i radnih vrijednosti pojašnjenju odgovornoga organizacijskog ponašanja**

Zvezdan Penezić, Ana Slišković

Odjel za psihologiju, Sveučilište u Zadru

Ivana Rak

Osnovna škola Antuna Mihanovića – Petropoljskog, Drniš

---

### **Sažetak**

Cilj je provedenog istraživanja bio ispitati koliko zadovoljstvo plaćom, poslom i životom, doživljaj pravednosti u radnim organizacijama (percepcija distributivne, interpersonalne, informacijske i proceduralne pravednosti), prag pravednosti, te važnost i ostvarenost radnih vrijednosti zaposlenika (intrinzičnih i ekstrinzičnih) pridonose objašnjenju pojedinih dimenzija odgovornoga organizacijskog ponašanja (altruizam, savjesnost, uljudnost, građanske vrline i sportsko ponašanje).

Ispitivanje je provedeno metodom ankete na prigodnom uzorku od 172 zaposlenice u bankama. U ispitivanju je primijenjen upitnik kojim su zahvaćene osnovne sociodemografske značajke, odgovorna organizacijska ponašanja, percepcija organizacijske pravednosti, prag pravednosti, radne vrijednosti te procjene zadovoljstva životom, poslom i plaćom.

Dobiveni rezultati uglavnom potvrđuju očekivane značajne veze između ispitivanih stavova prema radu i radnih vrijednosti s odgovornim organizacijskim ponašanjem. Značajnim prediktorom većine dimenzija odgovornoga organizacijskog ponašanja (altruizam, građanske vrline i uljudnost) pokazala se percepcija proceduralne pravednosti te važnost i/ili ostvarenost intrinzičnih radnih vrijednosti. Iznimka je dimenzija savjesnosti, čijem objašnjenju značajno pridonosi samo važnost intrinzičnih radnih vrijednosti, te dimenzija sportskog ponašanja, za koju se ispitivani prediktori nisu pokazali značajnima. Dobiveni su rezultati pokazali i da se u osnovi povezanosti većine dimenzija odgovornoga organizacijskog ponašanja i zadovoljstva poslom nalazi doživljaj proceduralne pravednosti.

**Ključne riječi:** odgovorno organizacijsko ponašanje, organizacijska pravednost, prag pravednosti, radne vrijednosti, zadovoljstvo poslom i životom

---

## Uvod

*Odgovorno organizacijsko ponašanje* (engl. *Organizational citizenship behavior*, u nastavku OOP) definirano je kao "diskrecijsko individualno ponašanje koje nije direktno ili eksplicitno priznato od strane formalnog sustava nagrađivanja, a koje u najužem smislu potpomaže učinkovito funkcioniranje organizacije" (Organ, 1988, str. 4.). Dakle, radi se o ponašanju koje nije nametnuto radnom ulogom ili uvjetima navedenim u radnom ugovoru, već je takvo ponašanje rezultat vlastita izbora, a njegovo se neizvođenje ne smatra kažnjivim. OOP uključuje, primjerice, pomaganje kolegama koji su bili odsutni s posla, održavanje radnog mjesta čistim, dobrovoljno javljanje za dodatne dužnosti i pozitivno predstavljanje radne organizacije u javnosti (Blakely, Andrews i Moorman, 2005; Organ, 1990; Pond, Nacoste, Mohr i Rodriguez, 1997). Iako su izvorno predstavljene dvije dimenzije ovog konstrukta, altruizam i generalizirano poštovanje (Smith, Organ i Near, 1983), kasnija su ispitivanja uputila na pet dimenzija koje čine osnovu ovog konstrukta: *altruizam*, *uljudnost*, *savjesnost*, *građanske vrline* i *sportsko (fer) ponašanje* (Organ, 1988). Dimenzija **altruizma** je pri tome definirana kao ponašanja usmjerena na pomoć specifičnom radnom kolegi u obavljanju radnog zadatka ili rješavanju problema vezanog za radnu organizaciju. Dimenzija **uljudnosti** (engl. *Courtesy*) sadrži geste i ponašanja koja su usmjerena na sprječavanje nastanka problema s kolegama. **Savjesnost** (engl. *Conscientiousness*) je dimenzija koja podrazumijeva prihvaćanje i pridržavanje pravila, propisa i procedura radne organizacije, i to daleko iznad minimalnih zahtjeva radne organizacije. Dimenzija **građanske vrline** (engl. *Civic virtue*) podrazumijeva odgovorno sudjelovanje u upravljanju organizacijom, a uključuje sudjelovanje u aktivnostima koje su zaposleniku dostupne, kao što su odlasci na sastanke, glasanje, izražavanje vlastitog mišljenja i sl. Konačno, dimenzija **sportska ponašanja** (engl. *Sportsmanship*) se odnosi na ponašanja koja toleriraju neizbježne nezgode i neugodnosti na poslu bez prevelikoga žaljenja.

S obzirom da je osnovni cilj ovog rada bio provjeriti veze OOP s percepcijom *organizacijske pravednosti*, *pragom pravednosti*, *važnosti* i *ostvarenosti intrinzičnih i ekstrinzičnih radnih vrijednosti* te *zadovoljstvom plaćom, poslom i životom* zaposlenika, u daljnjem tekstu bit će ukratko definirani navedeni konstrukti te njihove pretpostavljene veze s OOP.

## Odnos organizacijske pravednosti i odgovornoga organizacijskog ponašanja

Teorijska osnova konstrukta *organizacijske pravednosti* proizlazi iz Adamsove teorije jednakosti (Adams, 1963), a prema Greenbergu (1987) se može definirati kao zaposlenikova procjena ophodi li se pravedno njegova organizacija prema njemu. Tri su osnovna oblika organizacijske pravednosti: **distributivna pravednost**, koja se odnosi na percipiranu pravednost raspodjele resursa od strane

organizacije, **proceduralna pravednost**, koja podrazumijeva percipiranu kvalitetu *procesa* donošenja odluka, te **interakcijska pravednost**, koja se odnosi na tretman koji zaposlenici dobivaju od predstavnika organizacije, odnosno nadređenih (Kausto, Elo, Lipponen i Elovainio, 2005). Colquitt (2001) interakcijsku pravednost dijeli na dvije komponente, interpersonalnu i informacijsku pravednost. *Interpersonalna pravednost* odnosi se na percipiranu kvalitetu načina na koji se s ljudima postupa u organizaciji, dok se *informacijska pravednost* odnosi na percepciju pravednosti u komunikacijskim procedurama organizacije (Colquitt i Jackson, 2006).

Rezultati istraživanja odnosa percepcije organizacijske pravednosti i OOP upućuju na povezanosti od .20 do .40 između različitih dimenzija pravednosti i različitih dimenzija OOP (Cohen-Charash i Spector, 2001; Moorman i Byrne, 2005). Moorman (1991) je proučavajući doprinos zadovoljstva poslom i pravednosti na poslu u predviđanju OOP utvrdio da, kad se kontrolira odnos pravednosti i OOP, zadovoljstvo poslom ne pridonosi objašnjenju dodatne varijance OOP. Navedeni autor objašnjava direktnu vezu OOP i organizacijske pravednosti mogućnošću da zaposlenik definira odnos s nadređenim, organizacijom i kolegama kao odnos *socijalne razmjene* (Moorman, 1991). Zaposlenici koji doživljavaju odnos s organizacijom kao odnos socijalne razmjene doživljavaju OOP kao obvezu koju duguju organizaciji za pravedan tretman. Stoga, kad zaposlenici percipiraju pravednu radnu okolinu, vjerojatno će se ponašati u skladu sa socijalnom razmjenom i pokazivati više OOP (Kamdar, McAllister i Turban, 2006). Istraživanja koja su se bavila ispitivanjem doprinosa pojedinih oblika organizacijske pravednosti objašnjenju izvođenja OOP daju najveću prednost *proceduralnoj pravednosti* (npr. Bies, Martin i Brockner, 1993; Moorman, 1991; Moorman, Niekoff i Organ, 1993).

Rezultati istraživanja Ponda i sur. (1997), u kojem je provjeravana veza između percepcije organizacijske pravednosti i OOP ovisno o tome percipiraju li zaposlenici OOP kao ponašanja unutar radne uloge ili izvan nje, pokazuju da zaposlenici koji percipiraju ponašanja OOP kao ponašanja unutar radne uloge izvode više takvih ponašanja kad percipiraju pravedan tretman od strane nadređenog. Ovi su nalazi objašnjeni ekonomskom razmjenom jer je većina zaposlenika izvodila ona ponašanja za koja je smatrala da se formalno evaluiraju. Međutim, Kamdar i sur. (2006) su utvrdili da zaposlenici koji percipiraju OOP kao ponašanja unutar radne uloge izvode ta ponašanja bez obzira na to jesu li pravedno tretirani. Zaposlenici koji pak doživljavaju OOP kao ponašanja izvan radne uloge izvode takva ponašanja samo u slučaju proceduralne pravednosti, a u slučaju da se pojave dokazi za proceduralnu nepravednost prestaju s izvođenjem takvog ponašanja. Rezultati njihova istraživanja potvrđuju teoriju socijalne razmjene gdje se na proceduralnu pravednost odgovara izvođenjem OOP.

## Odnos praga pravednosti i odgovornoga organizacijskog ponašanja

Prema teoriji pravednosti, zaposlenici procjenjuju pravednost odnosa razmjene s organizacijom na način da uspoređuju omjer vlastitih uloga (npr. uloženi trud i vještine) i ishoda (npr. plaća) s istim omjerom kod drugih osoba (to može biti kolega na poslu, zaposlenik koji obavlja isti posao u drugom poduzeću ili pak omjer uloga i ishoda koji je pojedinac imao na prijašnjem poslu). Kad pojedinci procjene da je njihov omjer sličan omjeru osoba s kojima se uspoređuju, osjećaju da pravednost postoji. Razlike u omjeru, pak, dovode do percepcije nepravde. Ta nepravda stvara napetost unutar pojedinca, frustraciju u slučaju nedostatnog nagrađivanja te krivnju u slučaju pretjeranog nagrađivanja (Miles, Hatfield i Huseman, 1994). Ljudi tu tenziju nastoje reducirati na tri načina. Prvo, mogu promijeniti *percepciju* vlastita omjera uloga i ishoda, ili pak omjera referentne osobe ili grupe. Drugo, mogu promijeniti svoje *uloge* (npr. ulagati manje truda) ili pokušati utjecati na *ishode* (tražiti porast plaće). Najzad, mogu prekinuti nepravedan *odnos* napuštajući radno mjesto.

Istraživači pravednosti utvrdili su da pojedinci variraju u osjetljivosti na prekršaje s obzirom na Adamsovu teoriju pravednosti (Blakely i sur., 2005). Može se reći da pojedinci imaju različit *prag pravednosti* (engl. *Equity sensitivity*) te da se razlikuju u stupnju zabrinutosti o omjeru uloga i ishoda u nekom odnosu razmjene (King i Miles, 1994). Huseman, Hatfield i Miles (1987) identificirali su tri kategorije koje zahvaćaju individualne *preferencije* jednakosti, odnosno prag pravednosti: *dobrohotni*, koji preferiraju kombinacije u kojima ulažu više no što dobiju zauzvrat u usporedbi s omjerom osobe s kojom se uspoređuju; *zahtjevni*, koji, suprotno od *dobrohotnih*, preferiraju dobiti više no što su uložili u usporedbi s omjerom osobe s kojom se uspoređuju, te *pravedni* koji se ponašaju u skladu s Adamsovom teorijom pravednosti, odnosno normom reciprociteta, te preferiraju da njihov omjer uloga i ishoda bude jednak onom osobe s kojom se uspoređuju. Zadovoljstvo kod *dobrohotnih* nastaje zbog percepcije da su njihovi ulozi nadmašili ishode te da su dali vrijedan doprinos odnosu s nadređenim, kolegom ili organizacijom. Za *zahtjevne* je pak, zadovoljstvo rezultat ishoda koji nadmašuju uloge (Sauley i Bedeian, 2000).

S obzirom na to da empirijski rezultati nisu potvrdili teoretska predviđanja za kategorije *zahtjevnih* i *dobrohotnih*, King i suradnici (King, Miles i Day, 1993; King i Miles, 1994) u svojim su istraživanjima redefinirali ove kategorije kao one koje opisuju individualnu *toleranciju*, a ne *preferenciju* prema situacijama nedostatnog odnosno pretjeranog nagrađivanja. Prema njihovu redefiniranom opisu *dobrohotnima* se smatraju pojedinci koje imaju veliku toleranciju za situacije smanjenog nagrađivanja, a *zahtjevnima* oni pojedinci koji su više fokusirani na ishode nego na uloge te stoga pokazuju malu toleranciju na situacije smanjenog nagrađivanja, ali su zato tolerantniji na situacije pretjeranog nagrađivanja nego što su to *dobrohotni* ili *pravedni*. Miles i sur. (1994) su svojim istraživanjem potvrdili

redefinirane opise ovih kategorija praga pravednosti. Naime, navedeni su autori pretpostavili da se *zahtjevni* i *dobrohotni* ne razlikuju s obzirom na *količinu* ishoda koju preferiraju, već s obzirom na *vrstu* ishoda koje preferiraju, što su i potvrdili u svom istraživanju. Pronašli su da *zahtjevni* za razliku od *dobrohotnih* i *pravednih* izvještavaju o većoj važnosti ekstrinzičnih ishoda (posebno plaće, koju su ovi ispitanici označili kao najvažniji ishod). Također su utvrdili da se *dobrohotni* i *zahtjevni* razlikuju s obzirom na važnost intrinzičnih ishoda, gdje *dobrohotni* izvještavaju o većoj važnosti intrinzičnih ishoda nego li to čine pojedinci iz druge dvije kategorije.

U pogledu povezanosti praga pravednosti i OOP, od *dobrohotnih*, kojima je važno maksimalizirati uloge u posao, može se očekivati da idu iznad onoga propisanog za njihovu radnu ulogu te izvode neke ili sve oblike OOP. S druge strane, *zahtjevni* se fokusiraju više na ishode te brže zamjećuju stvarne ili zamišljene nedostatke u tretmanu od strane nadređenog, pa je za njih moguće da češće osjećaju nezadovoljstvo ishodima i određeno neraspoloženje te stoga izvode manje OOP. *Pravedni* teže ka proporcionalnosti omjera uloga i ishoda. Od njih se može očekivati da se suzdržavaju od OOP u situacijama nedostatnog nagrađivanja, ali da prilično doprinose različitim oblicima OOP kad osjećaju pravednu razmjenu s nadređenim (Konovsky i Organ, 1996). Ipak, navedeni su autori u svom istraživanju utvrdili da prag pravednosti nije značajno pridonio objašnjenju varijance izvedbe OOP iznad one objašnjene kompozitom varijabli formiranim od zadovoljstva i percipirane pravednosti.

Organova (1990) rasprava o "pragu pravednosti" pretpostavlja da se zaposlenici razlikuju u stupnju izvedbe OOP recipročno pravednom tretmanu, a s obzirom na to koliko im je pravednost ili nepravednost važna. Za *dobrohotne* je, za razliku od *zahtjevnih*, manja vjerojatnost percipiranja pravednosti ili nepravednosti tretmana kao važnog antecedenta izvedbe OOP, pa će njihova izvedba OOP vjerojatno biti visoka i neovisna o percepciji pravednosti/nepravednosti. S druge strane, *zahtjevni* su zabrinuti za pravednost, ali je manje vjerojatno da će reagirati na pravedan tretman, osim ako je taj tretman jako pravedan (npr. pretjerano nagrađivanje). Dakle, njihova izvedba OOP će vjerojatno biti niska, a može malo porasti pod utjecajem jako pravednog tretmana. Za *pravedne* je, pak, vjerojatno da će povećati izvedbu OOP razmjerno porastu percepcije pravednosti. Kad se prema njima ponaša nepravedno, smanjiti će izvedbu OOP, ali će biti voljni povećati ju porastom pravednosti. Rezultati istraživanja koje su proveli Blakely i sur. (2005) uglavnom potvrđuju Organove pretpostavke. Autori naglašavaju da su *zahtjevni* ipak voljni izvoditi OOP, ali u situacijama kad je organizacijska pravednost visoka. Autori to objašnjavaju mogućnošću da u takvim situacijama *zahtjevni* vjerojatno smatraju da će i OOP biti nagrađeno.

## Odnos radnih vrijednosti i odgovornoga organizacijskog ponašanja

**Radne vrijednosti** je moguće definirati kao opće i relativno trajne ciljeve kojima pojedinci teže u radu, odnosno koje nastoje ostvariti svojom radnom snagom (Šverko, 1991). U istraživanjima radnih vrijednosti (npr. Kulenović, Jerneić, Šverko i Vizek-Vidović, 1984; Maslić Seršić, Šverko i Galić, 2005; Šverko, 1991) najčešće se uspoređuje relativna važnost i ostvarenost tzv. **intrinzičnih radnih vrijednosti**, tj. onih vezanih za sadržaj rada i samu radnu aktivnost (kao što su npr. zanimljivost posla, realizacija sposobnosti) i tzv. **ekstrinzičnih radnih vrijednosti** koje se odnose na radni kontekst (npr. plaća, radni uvjeti, prestiž).

Ključna je razlika između ponašanja unutar radne uloge i izvan nje nagrađivanje izvedbe, odnosno kažnjavanje neizvedbe ponašanja unutar radne uloge. Iako ponašanja unutar radne uloge i ona izvan nje mogu biti intrinzično nagrađujuća, vjerojatnije je da su ponašanja unutar radne uloge povezana s ekstrinzičnim nagradama (Morrison, 1994). Stoga je vjerojatnije da će pojedinci kojima su važnije *ekstrinzične* radne vrijednosti izvoditi više organizacijskoga odgovornoga ponašanja ako ih procjenjuju kao ponašanja unutar radne uloge nego ako ih procjenjuju kao ponašanja izvan radne uloge, odnosno kao ona ponašanja koja se ne nagrađuju. Za pojedince kojima su važnije *intrinzične* radne vrijednosti vjerojatnije je da će općenito izvoditi više OOP bez obzira smatraju li ih ponašanjima unutar ili izvan radne uloge.

U istraživanju Kinga i sur. (1993) *zahtjevni* su izvještavali o većoj fokusiranosti na ishode, dajući veću važnost plaći dok su, suprotno njima, *dobrohotni* izvještavali o većoj usmjerenosti na uloge dajući veću važnost poslu kao takvom. Sukladno rezultatima prethodnih istraživanja može se pretpostaviti da je moguće da *dobrohotni* pridaju veću važnost *intrinzičnim* radnim vrijednostima, a *zahtjevni ekstrinzičnim* radnim vrijednostima.

## Zadovoljstvo poslom, plaćom i životom i odgovorno organizacijsko ponašanje

Zadovoljstvo se poslom od najranijih početaka istraživanja konstrukta OOP smatra jednim od njegovih osnovnih antecedenata. Značajna povezanost između zadovoljstva poslom i izvedbe OOP utvrđena je još 80-ih godina 20. st. (Smith i sur., 1983). Rezultati su metaanalize koju su proveli Organ i Ryan (1995) pokazali da koeficijent korelacije između zadovoljstva poslom i dimenzije altruizma iznosi .24 (ukupno 28 istraživanja), a između dimenzije uljudnosti i zadovoljstva poslom .22 (ukupno 25 istraživanja). Iako njihovom metaanalizom nisu obuhvaćene ostale dimenzije OOP, autori na temelju pregleda većeg broja istraživanja navode da su korelacije između ostalih dimenzija OOP i zadovoljstva poslom na sličnim razinama (oko .20). Ovi rezultati pokazuju kako je veza zadovoljstva poslom i OOP snažnija od veze zadovoljstva poslom i učinka unutar radne uloge. Pretpostavljajući

da je zadovoljstvo poslom samo dio ukupne procjene zadovoljstva, ovim se istraživanjem, osim provjere veze OOP sa zadovoljstvom ukupnim poslom, htjela utvrditi i povezanost između OOP i zadovoljstva samom plaćom te ukupnog zadovoljstva životom.

**Cilj** je ovoga rada bio utvrditi veze između pojedinih oblika organizacijske pravednosti, praga pravednosti, važnosti i ostvarenosti radnih vrijednosti te zadovoljstva plaćom, poslom i životom i OOP te provjeriti značajnost doprinosa navedenih varijabli objašnjenju pojedinih dimenzija OOP.

Pri tome je pretpostavljeno da je doživljaj pravednog tretmana u radnoj organizaciji u pozitivnoj vezi s izvođenjem OOP, a na osnovi je rezultata dosadašnjih istraživanja najsnažnija veza očekivana između proceduralne pravednosti i OOP. Pozitivna se povezanost očekivala i između praga pravednosti i OOP; pojedinci s višim pragom pravednosti, odnosno s većom razinom "dobrohotnosti" izvodit će više ponašanja opisanih na dimenzijama OOP. U pogledu se odnosa radnih vrijednosti i OOP može pretpostaviti da će pojedinci koji doživljavaju intrinzične radne vrijednosti važnijima izvoditi više OOP. Prema teoriji socijalne razmjene, ako zaposlenici u svojim radnim organizacijama ostvaruju radne vrijednosti, to bi trebalo rezultirati odgovornim organizacijskim ponašanjem. Drugim riječima, očekivana je pozitivna povezanost između ostvarenosti intrinzičnih i ekstrinzičnih radnih vrijednosti i izvedbe OOP. Konačno, također na osnovi teorije socijalne razmjene, očekivano je da će zaposlenici koji su zadovoljniji plaćom, poslom i životom općenito izvoditi više OOP.

## **Metoda**

### *Sudionici*

U ispitivanju je sudjelovao prigodan uzorak od 172 zaposlenice 25 poslovnica različitih banaka u Šibeniku, Zadru, Splitu i Kninu. Od navedenoga je ukupnog broja 109 službenica na šalterima, dok 63 zaposlenice rade u uredima banke. Pri tome 26 ispitanica ima nadređeni položaj u poslovnici. Raspon je dobi zaposlenica od 22 do 58 godina ( $M=36.25$ ,  $SD=9.06$  godina). Prosječna vrijednost radnog staža zaposlenica iznosi 12.6 godina ( $SD=9.17$ ), a staža u radnoj organizaciji 9.15 ( $SD=8.31$ ). Većina, odnosno 99 zaposlenica, je srednje stručne spreme, 21 više stručne spreme dok su 52 zaposlenice fakultetski obrazovane. U pogledu radne satnice, 122 ispitanice je izvijestilo da radi 40 i manje sati tjedno, a 41 ispitanica da radi preko 41 sata tjedno.

*Instrumenti*

U ispitivanju je primijenjen upitnik kojim su zahvaćene osnovne sociodemografske značajke, *odgovorna organizacijska ponašanja*, *percepcija organizacijske pravednosti*, *prag pravednosti*, *radne vrijednosti* te procjene *zadovoljstva životom*, *poslom* i *plaćom*.

Odgovorna su organizacijska ponašanja mjerena *Upitnikom odgovornog organizacijskog ponašanja* (Konovsky i Organ, 1996), koji se sastoji od 32 čestice koje opisuju pet dimenzija OOP. Za provjeru je faktorske strukture *Upitnika OOP* provedena konfirmatorna faktorska analiza pomoću programa Statistica 11. Procjene parametara izvršene su uz pomoć algoritma maksimalne vjerojatnosti. Matrica sa sirovim podacima služila je kao ulazna matrica, a podaci koji su nedostajali u matrici zamijenjeni su pomoću algoritma EM (*expectation maximization*). Kao pokazatelji slaganja modela s podacima izračunati su: test hi-kvadrat, omjer hi-kvadrata i broja stupnjeva slobode, CFI (*Comparative Fit Index*), TLI (*Tucker-Lewis Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error Approximation*) i SRMR (*Standardized Root Mean Square*). Vrijednosti CFI i TLI jednake ili veće od .90 (Marsh, Balla i McDonald, 1988), SRMR i RMSEA vrijednosti koje se kreću u rasponu od .05 do .10 (Brown i Cudeck, 1993) te omjer hi-kvadrata ( $\chi^2$ ) i broja stupnjeva slobode manji od 3 upućuju na dobro pristajanje modela s podacima.

Rezultati konfirmatorne faktorske analize pet faktorskog modela *Upitnika OOP* pokazuju djelomično slaganje pretpostavljenog modela s podacima  $\chi^2=568.86$ ,  $df=289$ ,  $p<.01$ ,  $\chi^2/df=1.97$ , CFI=.76, TLI=.73, RMSEA=.076 (C.I. .067-.085) i SRMR=.088. Vrijednosti RMSEA i SRMR kreću se u prihvatljivom rasponu od .05 do .10, a omjer hi-kvadrata i broja stupnjeva slobode manji je od 2. No, inkrementalni indeksi slaganja (CFI i TLI) nalazili su se ispod prihvatljive granice od .90. Iako inkrementalni indeksi slaganja (CFI i TLI) sugeriraju odbacivanje modela, prilikom interpretacije indeksa slaganja važno je imati na umu da na veličinu pojedinih indeksa slaganja često utječu činitelji kao što su veličina uzorka, kompleksnost modela, metoda procjene parametra, normalitet distribucije ili sama vrsta podataka (Brown, 2006). Stoga smo kao najpogodniji prihvatili ovaj model.

Pouzdanosti su faktora iskazane koeficijentom Cronbach alpha iznosile: za *altruizam* (5 čestica) .68; *savjesnost* (4 čestice) .79; *sportsko ponašanje* (5 čestica) .68; *građanske vrline* (4 čestice) .69 te *uljudnost* (8 čestica) .74. Dimenzija *altruizam* sastoji se od ponašanja pomaganja kolegama na poslu, a najbolje je opisuje čestica "*Pomažem kolegama koji su bili odsutni*". Dimenzija *savjesnosti* se sastoji od ponašanja koja predstavljaju internalizaciju pravila poduzeća, a dobro je opisuje čestica "*Uvijek dolazim na posao na vrijeme, bez obzira na vremenske neprilike i prometne gužve*". *Građanske vrline* su dimenzija koja se sastoji od



ponašanja koja odražavaju odgovorno sudjelovanje u upravljanju radnom organizacijom, a primjer čestice zasićene ovom dimenzijom glasi: "*Prisustvujem i imam aktivnu ulogu na sastancima poduzeća*". *Uljudnost* je dimenzija koja opisuje ponašanja sprečavanja nastanka problema s kolegama, a najbolje je opisuje čestica "*Savjetujem se s nadređenim ili s kolegama na koje bi moje odluke mogle utjecati*". Dimenzija *sportsko ponašanje* se sastoji od ponašanja koja izražavaju toleriranje manjih neugodnosti na poslu, prihvaćanje promjena bez pretjeranog žaljenja te općenito zadržavanje pozitivnog stava na poslu, a dobro je opisuje čestica "*Nevoljko prihvaćam promjene predložene od strane poduzeća*". Ispitanice su odgovarale na pitanja na skali Likertova tipa s 5 stupnjeva gdje 1 znači *uopće se ne odnosi na mene* dok 5 označava *u potpunosti se odnosi na mene*. Ukupni je rezultat na skali OOP izračunat za svaku dimenziju OOP kao prosječni rezultat svih čestica te dimenzije.

Percepcija organizacijske pravednosti je mjerena *Upitnikom organizacijske pravednosti* (Colquit, 2001). Upitnik se sastoji od 20 čestica, a izvorno mjeri četiri dimenzije. *Proceduralna pravednost* odnosi se na percepciju kvalitete *procesa* donošenja odluka u poduzeću. Čestica koja najbolje opisuje ovaj faktor glasi: "*Ti postupci su nepristrani*". *Distributivna pravednost* opisuje percepciju pravednosti *raspodjele resursa* od strane organizacije, a čestica koja najbolje opisuje ovu dimenziju je "*Ishodi odgovaraju trudu koji sam uložio u obavljanje posla*". Faktori *interpersonalne i informacijske pravednosti* opisuju *tretman zaposlenika* od strane nadređenog na način da nadređeni tretira zaposlenika s poštovanjem te da nudi adekvatna objašnjenja za odluke koje donosi. Interpersonalnu pravednost najbolje opisuje čestica "*Nadređeni iskazuje poštovanje prema meni*", a informacijsku pravednost čestica "*Nadređeni daje razumna objašnjenja o postupcima koje primjenjuje*". Ispitanici odgovaraju na pitanja na skali Likertova tipa s 5 stupnjeva gdje 1 znači *uopće se ne odnosi na mene* dok 5 znači *u potpunosti se odnosi na mene*. Rezultati konfirmatornih faktorskih analiza pokazali su da je kod podataka dobivenih *Upitnikom organizacijske pravednosti* najbolje pristajanje imao četverofaktorski model. Indeksi slaganja pokazuju djelomično slaganje pretpostavljenog modela s podacima  $\chi^2=267.43$ ,  $df=98$ ,  $p<.01$ ,  $\chi^2/df=2.73$ , CFI=.93, TLI=.91, RMSEA=.090 (C.I. .084-.114) i SRMR=.058. Budući da se većina vrijednosti kretala u prihvatljivom rasponu, model je prihvaćen. Svaki je faktor sadržavao po četiri čestice, a pouzdanosti tako dobivenih subskala iznosile su za *proceduralnu*  $\alpha=.88$ , *distributivnu*  $\alpha=.93$ , *interpersonalnu*  $\alpha=.93$ , te *informacijsku pravednost*  $\alpha=.92$ . Pri tome svečestice imaju zasićenja odgovarajućim faktorom veća od .70.

Prag pravednosti je mjereno pomoću *Skale praga pravednosti (Equity Sensitivity Instrument)*, Huseman i sur., 1987). Ovaj se instrument sastoji od bipolarne skale koja sadrži pet parova izjava. Za svaku česticu jedna izjava

predstavlja *dobrohotne* (npr. "*Moj naporan rad trebao bi koristiti organizaciji*"), a druga *zahtjevne* (npr. "*Moj naporan rad trebao bi koristiti meni*"). Ovo je mjera prisilnog odabira koja ispituje preferenciju pojedinca prema ishodima (*zahtjevni*) ili pak ulozima (*dobrohotni*) u situacijama na poslu. Preferencija ispitanika dobije se na način da ispitanik podijeli deset bodova između dviju čestica. Pretpostavka je da će *dobrohotni* većinu bodova dati česticama koje opisuju dobrohotne, a *zahtjevni* većinu bodova česticama koje opisuju zahtjevne. *Pravedni* će podijeliti bodove između čestica koje opisuju dobrohotne i zahtjevne. Ukupan broj bodova na *Skali* dobiva se zbrajanjem odgovora za *dobrohotne* na svakoj čestici. Raspon bodova je od 0 (maksimalno *zahtjevan*) do 50 (maksimalno *dobrohotan*). I u ovom su slučaju indeksi slaganja pokazali djelomično slaganje pretpostavljenog jednofaktorskog modela s podacima; CFI=.91, TLI=.89, RMSEA=.11 (C.I. .05-.18) i SRMR=.05. Budući da se većina vrijednosti kretala u prihvatljivom rasponu, model je prihvaćen, a ovako oblikovana skala imala je pouzdanost tipa Cronbach alpha od .69. Na osnovi podjele ispitanica u tri kategorije (*dobrohotne*, *zahtjevne* i *pravedne*), pomoću formule  $M \pm \frac{1}{2} SD$ , može se kazati da većina ispitanica u provedenom istraživanju spada u kategoriju *pravednih* (43%), dok je *dobrohotnih* 24%, a *zahtjevnih* 23%. S obzirom da su ukupni rezultat na *Skali* praga pravednosti i kategorijalna varijabla praga pravednosti (podjela ispitanica u tri kategorije) u visokoj korelaciji (Spearmanov koeficijent korelacije = .93,  $p < .01$ ), u korelacijskim i regresijskim analizama korišten je ukupni rezultat na skali. Pri tome, veći prag pravednosti označava veću razinu *dobrohotnosti*.

Radne vrijednosti zaposlenica procjenjivane su pomoću *Upitnika radnih vrijednosti* (Šverko i sur., 1980), koji se sastoji od 16 čestica, odnosno 16 radnih vrijednosti, od čega je osam ekstrinzičnih i osam intrinzičnih. Radne vrijednosti predstavljaju ciljeve kojima pojedinac teži i koje želi ostvariti u skladu sa svojom radnom ulogom ili konkretnim poslom pa, na primjer, ekstrinzične radne vrijednosti najbolje reprezentira čestica "*pristojan osobni dohodak*" dok intrinzične radne vrijednosti najbolje reprezentira čestica "*zadovoljstvo da uloženi napor rezultira nečim vrijednim i vidljivim*". U provedenom su istraživanju ispitanice procjenjivale *važnost* i *ostvarenost* svake radne vrijednosti na skalama od 7 stupnjeva (1 – *nije važno; odnosno ne ostvarujem*, 4 – *osrednje važno; odnosno donekle ostvarujem*, te 7 – *jako važno; odnosno u potpunosti ostvarujem*). Pouzdanost tipa Cronbach alpha faktora *ekstrinzične radne vrijednosti* iznosi .80 (*važnost*), odnosno .83 (*ostvarenost*), a faktora *intrinzične radne vrijednosti* iznosi .80, odnosno .88. Ukupni je rezultat na *Upitniku* izračunat za *važnost* i *ostvarenost* intrinzičnih i ekstrinzičnih radnih vrijednosti. Za svaku je od dimenzija ukupni rezultat izračunat kao prosjek odgovora na česticama koje pripadaju pojedinoj dimenziji.

Zadovoljstvo životom, kao i zadovoljstvo poslom te zadovoljstvo plaćom, mjereno je s po jednom česticom, a ispitanici su odgovarali zaokruživanjem

odgovora na skali Likertova tipa od 5 stupnjeva (od 1 – *nisam zadovoljan* do 5 – *u potpunosti sam zadovoljan*). Pripadajuća pitanja su glasila: "*Koliko ste općenito zadovoljni svojim ukupnim životom?*", "*Koliko ste općenito zadovoljni svojim poslom?*" te "*Jeste li zadovoljni plaćom?*".

### *Postupak*

Sudjelovanje u ispitivanju je bilo dobrovoljno i anonimno. Podaci su prikupljeni na tri načina: direktnim pristupom zaposlenicima u poslovnica banki, preko voditelja poslovnica te preko poznanika koji rade u bankama.

### **Rezultati**

Prikaz osnovnih deskriptivnih parametara korištenih mjera može se vidjeti u Tablici 1.

Tablica 1. *Deskriptivni parametri korištenih mjera*

		<i>M</i>	<i>SD</i>	Raspon
Dimenzije OOP	Altruizam	4.11	0.56	2.60-5.00
	Savjesnost	4.56	0.56	1.25-5.00
	Građanske vrline	3.63	0.77	1.25-5.00
	Uljudnost	4.47	0.42	3.25-5.00
	Sportsko ponašanje	3.61	0.80	1.00-5.00
Percepcija organizacijske pravednosti	Proceduralna	2.81	0.99	1.00-5.00
	Distributivna	3.06	1.09	1.00-5.00
	Interpersonalna	3.98	0.88	1.00-5.00
	Informacijska	3.64	1.05	1.00-5.00
	Prag pravednosti	45.00	5.86	23.67-0.00
Radne vrijednosti (RV)	Važnost intrinzičnih RV	5.77	0.81	3.13-7.00
	Važnost ekstrinzičnih RV	5.66	0.86	2.00-7.00
	Ostvarenost intrinzičnih RV	4.67	1.10	1.50-7.00
	Ostvarenost ekstrinzičnih RV	4.23	1.10	1.00-7.00
Zadovoljstvo	Plaćom	3.00	1.09	1.00-5.00
	Poslom	3.44	0.99	1.00-5.00
	Životom	3.87	0.79	1.00-5.00

Tablica 2. Koeficijenti korelacije između demografskih i radnih karakteristika i ispitivanih varijabli

	Pearsonov koeficijent korelacije				Spearmanov koeficijent korelacije		
	Dob	Ukupni radni staž	Staž u radnoj organiz.	Broj zaposl.	SS	RS	NP
Altruizam	-.07	-.03	-.09	-.23**	-.08	.09	.18*
Savjesnost	.06	.05	-.01	-.15	-.02	.17*	.15
Građanske vrline	-.07	-.01	-.11	-.22*	.04	.23**	.21**
Uljudnost	-.01	-.07	-.18*	-.24**	.00	.10	.08
Sportsko ponašanje	-.09	-.11	-.14	-.11	.03	.08	.04
Proceduralna pravednost	-.17*	-.13	-.25**	-.19*	.01	.06	-.04
Distributivna pravednost	-.17*	-.16*	-.23**	-.25**	-.06	-.10	-.13
Interpersonalna pravednost	-.20*	-.18*	-.26**	-.16	.07	-.05	.02
Informacijska pravednost	-.18*	-.16	-.21**	-.22**	-.02	.04	-.04
Prag pravednosti	.05	.06	-.01	-.11	-.11	.12	.17*
Važnost intrinzičnih RV	-.01	-.04	-.11	-.22*	-.09	.36**	.09
Važnost ekstrinzičnih RV	-.04	-.06	-.10	-.16	-.11	.16*	.23**
Ostvarenost intrinzičnih RV	-.09	-.08	-.04	-.16	-.05	.26**	.04
Ostvarenost ekstrinzičnih RV	-.13	-.16	-.14	-.21*	-.02	.06	.16*
Zadovoljstvo plaćom	-.24**	-.24**	-.24**	-.37**	.09	.03	.18*
Zadovoljstvo poslom	-.19*	-.18*	-.23**	-.13	.01	-.05	.22**
Zadovoljstvo životom	-.33**	-.32**	-.33**	-.23**	.18*	-.00	.06

Napomena: RV=radne vrijednosti; Broj zaposl.=broj zaposlenika u poslovnicima; SS=stručna sprema; RS=radna satnica (1-40 i manje sati, 2-preko 40 sati tjedno); NP=nadređeni položaj (1-nema, 2-ima)

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

Korelacijske analize između demografskih i radnih karakteristika s mjerama korištenima u ovom istraživanju (Tablica 2.) upućuju na to da većina ispitivanih demografskih i radnih karakteristika nije značajno povezana s dimenzijama OOP. Iznimku čine broj zaposlenika u poslovnicima, koji je u niskim negativnim korelacijama s dimenzijama altruizma i uljudnosti, radna satnica, koja je u niskim pozitivnim korelacijama s dimenzijama savjesnost i građanske vrline te nadređenost, koja je u niskim pozitivnim korelacijama s dimenzijama altruizam i građanske vrline. Ispitanice koje rade u većim poslovnicima izvještavaju o nižim razinama izvedbe ponašanja opisanih na dimenzijama altruizma i uljudnosti, ispitanice s većom radnom satnicom izvještavaju o većim razinama savjesnosti i građanskih vrlina, dok ispitanice s nadređenim položajem u poslovnicima izvještavaju o višim razinama izvedbe ponašanja na dimenzijama altruizam i građanske vrline.

Dobivene su, nadalje, negativne povezanosti između dobi i percepcije proceduralne pravednosti te zadovoljstva životom i plaćom; starije zaposlenice doživljavaju proceduralnu pravednost manjom te su nezadovoljnije životom i plaćom. O nižem zadovoljstvu plaćom i životom izvještavaju i ispitanice dužega

ukupnog radnog staža, koje ujedno doživljavaju manju razinu *distributivne pravednosti*. *Stož u radnoj organizaciji* negativno je povezan sa sva tri tipa pravednosti te sa sva tri aspekta zadovoljstva. Ispitanice koje duže rade u radnim organizacijama percipiraju manju pravednost u radnoj organizaciji te su nezadovoljnije životom, poslom i plaćom.

Nadalje, ispitanice koje rade u većim poslovnicama percipiraju manju distributivnu pravednost te su nezadovoljnije plaćom i životom. *Stručna sprema* je od ispitivanih konstrukata povezana samo sa zadovoljstvom životom, pri čemu obrazovanije ispitanice imaju veće zadovoljstvo životom. Ispitanice koje rade veći broj radnih sati tjedno doživljavaju *intrinzične* i *ekstrinzične radne vrijednosti* važnijima te ujedno izvještavaju o većoj ostvarenosti intrinzičnih radnih vrijednosti. Ispitanice koje imaju nadređeni položaj u poslovnicama pridaju veću važnost ekstrinzičnim radnim vrijednostima koje ujedno doživljavaju i ostvarenijima. Također je dobiveno da nadređene zaposlenice imaju u prosjeku viši prag pravednosti te su zadovoljnije plaćom i životom.

Rezultati korelacijskih analiza (Tablica 3.) pokazali su da rezultati na pojedinim dimenzijama OOP međusobno statistički značajno koreliraju, kao što je na osnovi dosadašnjih istraživanja konstrukta OOP i očekivano. Izuzetak je dimenzija *sportsko ponašanje*, koja je povezana samo s dimenzijom *uljudnosti*. Četiri su oblika *organizacijske pravednosti* u statistički značajnim korelacijama, koje se kreću od .34 do .81. Dimenzije *važnost intrinzičnih radnih vrijednosti* i *važnost ekstrinzičnih radnih vrijednosti* su u korelaciji .65, a također su u umjerenoj korelaciji (.53) dimenzije *važnost* i *ostvarenost intrinzičnih radnih vrijednosti*. Koeficijent korelacije između *važnosti* i *ostvarenosti ekstrinzičnih radnih vrijednosti* iznosi .35. Dimenzije *ostvarenost intrinzičnih* te *ostvarenost ekstrinzičnih radnih vrijednosti* su u visokoj korelaciji od .82. Koeficijenti korelacije između triju aspekata zadovoljstva su značajni uz  $p < .01$  te se kreću od .31 do .48.

U pogledu odnosa OOP i organizacijske pravednosti rezultati korelacijskih analiza (Tablica 3.) pokazuju da su *interakcijska* i *proceduralna pravednost* u korelaciji s gotovo svim dimenzijama OOP, dok to ne vrijedi za *distributivnu pravednost*. Ispitanice koje percipiraju više razine proceduralne i interakcijske pravednosti izvode više OOP.

Od pet dimenzija OOP *prag pravednosti* je u korelacijama samo s dimenzijama *građanske vrline* i *uljudnost*, pri čemu su koeficijenti korelacije niski (.18) i značajni uz nižu granicu značajnosti od  $p < .05$ .

Tablica 3. Koeffcijenti korelacije između ispitivanih varijabli

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
1. Altruizam	-	.34**	.55**	.48**	.11	.32**	.08	.19*	.19*	.12	.30**	.03	.32**	.17*	.06	.22**	.21*
2. Savjesnost		-	.26**	.40**	.10	.11	.13	.11	.09	.04	.39**	.14	.17	.14	.12	.11	.13
3. Gradanske vrline			-	.37**	.13	.40**	.12	.25**	.23**	.18*	.32**	.12	.38**	.30**	.15	.23**	.31**
4. Uljudnost				-	.22**	.27**	.13	.25**	.23**	.18*	.22**	.06	.15	.15	.15	.25**	.03
5. Sportsko ponašanje					-	.11	.15	.21*	.19*	.01	.04	-.02	.06	.05	.21*	.20*	.18*
6. Proceduralna pravednost						-	.59**	.53**	.42**	.18*	.16	.04	.40**	.44**	.30**	.41**	.31**
7. Distributivna pravednost							-	.42**	.34**	.04	.16	.10	.49**	.56**	.47**	.36**	.29**
8. Interpersonalna pravednost								-	.81**	.14	.11	-.08	.29**	.34**	.32**	.33**	.34**
9. Informacijska pravednost									-	.13	.05	-.11	.35**	.34**	.31**	.39**	.29**
10. Prag pravednosti										-	.08	-.35**	.08	.05	.04	.08	-.01
11. Važnost intrinzičnih RV											-	.65**	.53**	.40**	.11	.13	.26**
12. Važnost ekstrinzičnih RV												-	.31**	.35**	-.01	.01	.12
13. Ostvarenost intrinzičnih RV													-	.82**	.36**	.41**	.30**
14. Ostvarenost ekstrinzičnih RV														-	.46**	.43**	.31**
15. Zadovoljstvo plaćom															-	.48**	.38**
16. Zadovoljstvo poslom																-	.31**
17. Zadovoljstvo životom																	-

Napomena: RV = radne vrijednosti

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

Rezultati korelacijskih analiza, nadalje pokazuju da ispitanice koje izvještavaju o većoj važnosti *intrinzičnih radnih vrijednosti* izvode više ponašanja na gotovo svim dimenzijama OOP (izuzetak je *sportsko ponašanje*). Slično tome, ispitanice s većim razinama *ostvarenosti intrinzičnih radnih vrijednosti* izvode više ponašanja na svim dimenzijama dimenzije OOP, osim *sportskog ponašanja*. Nije dobivena povezanost između važnosti *ekstrinzičnih radnih vrijednosti* i dimenzija OOP, ali ispitanice s većim razinama ostvarenosti ovih vrijednosti izvode više ponašanja na dimenzijama *altruizma* i *savjesnosti*.

Konačno, dobivene su značajne povezanosti između pojedinih aspekata zadovoljstva i dimenzija OOP, u smislu da zadovoljniji zaposlenici izvode više OOP. *Zadovoljstvo poslom* je u korelaciji s izvođenjem ponašanja na četiri dimenzije OOP (*altruizam, građanske vrline, uljudnost* i *sportsko ponašanje*). *Zadovoljstvo životom* je povezano s izvođenjem ponašanja na dimenziji *građanske vrline* ( $p < .01$ ) te uz nižu značajnost od  $p < .05$  i s dimenzijama *sportsko ponašanje* i *altruizam*, dok je *zadovoljstvo plaćom* u korelaciji samo s dimenzijom *sportsko ponašanje*.

Korelacijske su analize, nadalje, pokazale da su četiri dimenzije pravednosti u značajnim umjerenim korelacijama sa sva tri aspekta zadovoljstva. Zaposlenice koje percipiraju veće razine organizacijske pravednosti u prosjeku su zadovoljnije plaćom, poslom i životom. *Prag pravednosti* je od različitih dimenzija pravednosti povezan samo s *proceduralnom*, i to uz nižu granicu značajnosti od .05 te nije povezan sa zadovoljstvima. U pogledu odnosa praga pravednosti i radnih vrijednosti utvrđena je negativna korelacija praga pravednosti i važnosti *ekstrinzičnih radnih vrijednosti*, što znači da *zahtjevni* zaposlenici u prosjeku pridaju veću važnost ekstrinzičnim radnim vrijednostima, odnosno da im *dobrohotni* zaposlenici pridaju manju važnost. *Važnost intrinzičnih radnih vrijednosti* je značajno povezana sa zadovoljstvom životom. *Ostvarenosti intrinzičnih* i *ekstrinzičnih radnih vrijednosti* povezane su sa sva tri oblika pravednosti te sa sva tri aspekta zadovoljstva.

Kako bi se utvrdili doprinosi ispitivanih prediktorskih varijabli objašnjenju manifestne varijance pojedinih oblika OOP, provedene su hijerarhijske regresijske analize čiji su rezultati prikazani u Tablici 4. Pri tome su *altruizam, savjesnost, građanske vrline, uljudnost* i *sportsko ponašanje* predstavljale kriterijske varijable. U svim su provedenim analizama prediktori unošeni sljedećim redoslijedom: u prvom su koraku unesena tri aspekta *zadovoljstva*, u drugom koraku četiri oblika *organizacijske pravednosti* i *prag pravednosti*, u trećem koraku *važnost intrinzičnih* i *ekstrinzičnih radnih vrijednosti* te u četvrtom koraku *ostvarenosti radnih vrijednosti*. Demografske i radne karakteristike nisu unošene kao prediktori u regresijske analize zbog njihove slabe povezanosti s kriterijskim varijablama. S obzirom na to da se nijedan od ispitivanih prediktora nije pokazao značajnim u objašnjenju dimenzije *sportsko ponašanje*, izostavljen je prikaz te regresijske analize.

Tablica 4. Rezultati hijerarhijske regresijske analize s faktorima odgovornoga organizacijskog ponašanja kao kriterijima

Korak	Altruizam				Savjesnost				Građanske vrline				Uljudnost			
	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.
Prediktori	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$
Zadovoljstvo placom	-09	-06	-07	-05	.06	.03	.03	.03	.03	.01	.01	.01	.07	.06	.07	.07
Zadovoljstvo poslom	.22*	.13	.12	.10	-	.05	.04	.02	.04	-	.16	.04	.03	.00	-	.24**
Zadovoljstvo životom	.17	.13	.06	.06	.09	.08	-02	-02	-02	.27**	.22*	.16	.16	-07	-12	-16
<b>Korigirani R<sup>2</sup></b>	.10															
Proceduralna pravednost	.32**	.33**	.33**	.32**	.00	-00	-01	-01	-01	.42**	.41**	.40**	.16	.16	.16	.16
Distributivna pravednost	-16	-16	-16	-19*	.06	.05	.09	.09	.09	-.22*	-.24*	-.31**	-09	-10	-07	-07
Interpersonalna pravednost	.07	-04	-08	-01	.01	.05	.01	-05	-05	.13**	-05	-06	-00	.07	.14	.13
Informacijska pravednost	.06	.09	.09	.01	-02	.02	.08	.08	.11	.02	.08	.11	.02	.01	.04	.08
Prag pravednosti	.05	-08	-06	-06	.03	-09	-10	-10	-10	.11	.08	.09	.09	.11	.10	.10
<b>Korigirani R<sup>2</sup></b>	.08															
Važnost intrinzičnih vrijednosti	.09**	.44**	.31*	.64**	.54**	.54**	.64**	.64**	.64**	.25*	.25*	.13	.19	.19	.26	.26
Važnost ekstrinzičnih vrijednosti		-.28*	-21	-27	-24	-24	-27	-27	-27	-.03	-03	-00	.01	.01	.00	.00
<b>Korigirani R<sup>2</sup></b>	.11															
Ostvarenost intrinzičnih vrijednosti	.02	.32*	.32*	.24	.28	.28	.24	.24	.24	.03	.03	.28	.28	.28	.13	.13
Ostvarenost ekstrinzičnih vrijednosti		-21	-21	.08	-.04	-.04	.08	.08	.08	-.04	-.04	-.04	-.01	-.01	-.01	-.01
<b>Korigirani R<sup>2</sup></b>	.10															

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



Kada je kriterijska varijabla bila dimenzija *altruizma*, ispitivani prediktori objašnjavali su 19% ukupne manifestne varijance kriterija, od čega najveći postotak objašnjene varijance pripada varijablama važnosti radnih vrijednosti (Tablica 4.).

Od triju aspekata zadovoljstva, uvedenih u prvom koraku, značajan *beta* ponder imalo je *zadovoljstvo poslom*. Međutim, uvođenjem triju oblika pravednosti i praga pravednosti u drugom koraku, ovaj prediktor prestaje biti značajan. S obzirom na to da je od navedenih prediktora uvedenih u drugom koraku samo *proceduralna pravednost* imala značajan *beta*-ponder, može se zaključiti da je doprinos zadovoljstva poslom objašnjenju altruizma posredovan percepcijom proceduralne pravednosti. Doprinosi važnosti radnih vrijednosti, uvedenih u trećem koraku, pokazali su se značajnima, pri čemu je *beta*-ponder *ekstrinzičnih radnih vrijednosti* negativan, te nešto niži i značajan uz nižu granicu značajnosti od  $p < .05$ . *Beta*-ponder važnosti *intrinzičnih radnih vrijednosti* je pozitivan i značajan uz  $p < .01$ . U četvrtom su koraku uvedeni prediktori *ostvarenost intrinzičnih i ostvarenost ekstrinzičnih radnih vrijednosti*, pri čemu se značajnim prediktorom pokazala *ostvarenost intrinzičnih radnih vrijednosti*. Međutim, uvođenjem četvrtog koraka u analizu prediktor *važnost ekstrinzičnih radnih vrijednosti* gubi značajnost, a značajan prediktor postaje *distributivna pravednost*. Pri tome *beta*-ponder distributivne pravednosti ima negativan predznak. S obzirom da distributivna pravednost nije u značajnoj bivarijantnoj korelaciji s altruizmom, ovdje je očito došlo do supresorskog efekta. Može se kazati da uz kontrolu ostalih prediktora percepcija distributivne pravednosti negativno pridonosi ponašanjima opisanim na dimenziji altruizma, odnosno zaposlenice koje doživljavaju veću razinu distributivne pravednosti izvode manje altruističnih ponašanja. Ovo je vjerojatno rezultat djelovanja supresorskih varijabli koje nisu bile ovdje detaljnije ispitivane.

Ispitivani prediktori objašnjavaju ukupno 12% kriterijske varijable *savjesnost* (Tablica 4.). Pri tome se, od svih prediktora, značajnim pokazala samo *važnost intrinzičnih radnih vrijednosti*.

Kriterijska je varijabla *građanske vrline* od dimenzija OOP najbolje objašnjena korištenim prediktorima (27%, Tablica 4.). U prvom se koraku analize značajnim prediktorom pokazalo *zadovoljstvo poslom*, no čini se da je doprinos *zadovoljstva životom* objašnjenju *građanskih vrlina* djelomično posredovan percepcijom pravednosti u radnoj organizaciji, ali i doživljajem *važnosti intrinzičnih radnih vrijednosti*. Naime, uvođenjem drugog koraka značajnost *beta*-pondera *zadovoljstva životom* pada na nižu granicu značajnosti od  $p < .05$ , dok uvođenjem *važnosti radnih vrijednosti* u trećem koraku *zadovoljstvo životom* potpuno prestaje pridonositi objašnjenju dimenzije *građanskih vrlina*.

Značajan je prediktor objašnjenju dimenzije *građanske vrline* percepcija *proceduralne pravednosti* koji ostaje značajan i nakon uvođenja sljedećih koraka. *Distributivna pravednost*, čija bivarijantna povezanost s *građanskim vrlinama* nije značajna, u ovoj se regresijskoj analizi ponovno pokazala značajnim negativnim prediktorom ispitivanog kriterija. Čini se da uz kontrolu razine ostalih ispitivanih

prediktora veća percepcija *distributivne pravednosti* pridonosi manjoj razini ponašanja na dimenziji *građanske vrline*.

Od važnosti radnih vrijednosti uvedenih u analizu u trećem koraku *važnost intrinzičnih radnih vrijednosti* ima značajan beta-ponder, no njegov doprinos objašnjenju kriterija očito je posredovan *ostvarenošću intrinzičnih radnih vrijednosti*.

Kada je kriterijska varijabla bila dimenzija *uljudnosti*, ispitivani prediktori objašnjavaju svega 10% ukupne manifestne varijance kriterija, no, kao što se vidi iz Tablice 4., jedinim značajnim prediktorom ove kriterijske varijable pokazalo se *zadovoljstvo poslom*.

## Rasprava

Važnost proučavanja korelata i pretpostavljenih antecedenata OOP proizlazi iz rezultata istraživanja koja upućuju na povezanost OOP i radnog učinka na individualnoj, grupnoj i organizacijskoj razini (npr. MacKenzie, Podsakoff i Podsakoff, 2011; Nielsen, Hrivnak i Shaw, 2009; Ozer, 2011). Prema našem uvidu, na našem području do nedavno nije bilo objavljeno nijedno istraživanje konstrukta OOP. Jedino istraživanje OOP pronađeno u literaturi na hrvatskom jeziku (Krapić, Pletikosić i Grabar, 2011) rabi ponešto drugačiju konceptualizaciju konstrukta te se bavi njegovim odnosom s crtama ličnosti, zaokupljenosti poslom i odanošću.

Rezultati su provedenog istraživanja djelomično potvrdili naša očekivanja o odnosu doživljaja pravednosti u radnoj organizaciji i OOP. Naime, proceduralna i distributivna pravednost te važnost intrinzičnih ciljeva pokazali su se značajnim korelatima većine dimenzija OOP. Naša pretpostavka o odnosu organizacijske pravednosti i OOP zasnivala se na dosadašnjim rezultatima iz literature (npr. Bies i sur., 1993; Moorman, 1991; Moorman i sur., 1993) prema kojima proceduralna pravednost i interakcijska pravednost (koja se smatra oblikom proceduralne pravednosti) imaju nasnažnije veze s OOP, no očekivana je značajna povezanost OOP i s distributivnom pravednosti.

Prag pravednosti se nije pokazao snažnim korelatom većine dimenzija OOP. Iznimku čine dimenzije *građanske vrline* i *uljudnost* s kojima je u niskim povezanostima. Pri tome je smjer povezanosti u skladu s očekivanjima. Ponašanja pojedinaca s većim pragom pravednosti, odnosno većom razinom "dobrohotnosti", u prosjeku su više odgovorna prema organizaciji i nekonfliktna u odnosu s kolegama. Negativna povezanost praga pravednosti i važnosti ekstrinzičnih radnih vrijednosti potvrđuje pretpostavku da su *zahtjevnim* zaposlenicama u prosjeku važnije ekstrinzične radne vrijednosti.

Rezultati su istraživanja potvrdili pretpostavku o pozitivnoj povezanosti intrinzičnih radnih vrijednosti i ponašanja na gotovo svim dimenzijama OOP. S obzirom na to da intrinzične radne vrijednosti među ostalim opisuju i ponašanja

pomaganja drugim ljudima, druženje i rad s ljudima, logično je da ljudi kojima su važnije takve vrijednosti ujedno izvode više takvog ponašanja (dimenzije *altruizam i uljudnost*). Moguće je također da su osobe kojima su važnije intrinzične radne vrijednosti više intrinzično motivirane za obavljanje svog posla te im nije teško držati se pravila koje propisuje poduzeće u kojem rade, odnosno aktivno i odgovorno sudjelovati u upravljanju poslom (dimenzija *savjesnost i građanske vrline*). Izostanak povezanosti važnosti ekstrinzičnih radnih vrijednosti i izvedbe OOP može se objasniti činjenicom da je podatak o (ne)nagrađivanju takvog ponašanja u radnim organizacijama nepoznat (Morrison, 1994). Podaci o pozitivnim povezanostima između ostvarenosti radnih vrijednosti i OOP u skladu su s teorijom socijalne razmjene i našim očekivanjima. Potrebno je ipak naglasiti da je ostvarenost ekstrinzičnih i intrinzičnih radnih vrijednosti povezana samo s dimenzijama *altruizma i savjesnosti*. Kad se uzme u obzir da ni distributivna pravednost nije u vezi s OOP, podatak o nešto nižoj korelaciji ekstrinzičnih radnih vrijednosti, u odnosu na intrinzične, u objašnjenju OOP vodi mogućoj pretpostavci da se radi o ponašanju koje rukovoditelji vjerojatno ne prepoznaju niti ne nagrađuju.

Od pojedinih se aspekata zadovoljstva ispitivanih u ovom istraživanju zadovoljstvo poslom pokazalo naj snažnijim korelatom OOP. Ipak, potvrđeno je i da pojedinci koji su zadovoljniji životom u prosjeku izvode više OOP (*građanske vrline*). S druge je strane *zadovoljstvo plaćom* povezano samo s dimenzijom *sportsko ponašanje*. Izostanak povezanosti zadovoljstva plaćom i većine dimenzija OOP upućuje na to da materijalno nagrađivanje nema značajniju ulogu u izvođenju OOP.

Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza pak pokazuju da se u osnovi povezanosti većine dimenzija OOP i zadovoljstva poslom nalazi doživljaj proceduralne pravednosti. Ovaj je nalaz u skladu s nekim ranijim rezultatima (npr. Moorman, 1991). Odnos zadovoljstva poslom i dimenzija *altruizma i uljudnosti* je u potpunosti, a odnos zadovoljstva životom i dimenzije *građanske vrline* djelomično posredovan percepcijom organizacijske pravednosti. Ako, dakle, zaposlenice percipiraju pravednost procedura donošenja odluka, a gdje su te procedure dosljedne, nepristrane i omogućuju zaposlenicima da iznesu svoje osjećaje i stavove, zaposlenice će biti voljne uzvratiti pomagačkim, nekonfliktnim i općenito odgovornim ponašanjem. Odnos socijalne razmjene između zaposlenika i organizacije podrazumijeva da zaposlenici osjećaju obvezu da uzvrate primljene dobrobiti, a jedan je od načina za uzvratanje izvođenje OOP.

Općenito govoreći, rezultati provedenih regresijskih analiza upućuju na to da se većina OOP (*altruizam, građanske vrline*) najbolje može objasniti upravo percepcijom proceduralne pravednosti, a potom važnosti i/ili ostvarenosti intrinzičnih radnih vrijednosti. Objašnjenju dimenzije *savjesnosti* značajno pridonosi samo važnost intrinzičnih radnih vrijednosti. Dimenzija *savjesnosti* predstavlja vid OOP gdje osoba internalizira pravila organizacije te se ponaša u

skladu s njima. Ovdje spadaju dolazak na posao na vrijeme, netrošenje radnog vremena na nevažne stvari poput obavljanja osobnih telefonskih razgovora i sl. Razlog zbog kojeg se navedena ponašanja smatraju oblikom OOP je taj da bez obzira na to što se od svih zaposlenika očekuje da se pokoravaju pravilima, propisima i procedurama organizacije, velik broj zaposlenika to ne radi. Stoga, svatko tko se vjerno pridržava svih pravila, čak i onda kad ga nitko ne gleda, smatra se posebno "dobrim građaninom" (Podsakoff, MacKenzie, Paine i Bachrach, 2000). Podaci dobiveni u ovom istraživanju upućuju na to da od ispitivanih prediktora najvažniju ulogu u opisanom ponašanju naših zaposlenika ima doživljaj važnosti intrinzičnih radnih vrijednosti. Važnost se intrinzičnih radnih vrijednosti pokazala značajnim prediktorom i u objašnjenju altruističnog ponašanja prema kolegama. Ovi podaci ne iznenađuju s obzirom na to da je OOP u pravilu opisano kao ponašanje čije nagrađivanje nije direktno uključeno u formalni sustav radne organizacije (Organ, 1988), pa njegova izvedba ovisi o važnosti intrinzičnih, a ne ekstrinzičnih vrijednosti zaposlenika. S druge strane, za objašnjenje dimenzije *altruizma* važna je i ostvarenost intrinzičnih radnih vrijednosti. Koliko će zaposlenice pomagati svojim kolegama te koliko će odgovorno i aktivno sudjelovati u aktivnostima vezanima za upravljanje radnom organizacijom, ovisi o tome ostvaruju li u svojim radnim organizacijama svoje intrinzične radne vrijednosti.

Konačno, rezultati ovoga istraživanja upozoravaju na moguću drugačiju prirodu dimenzije *sportsko ponašanje* u odnosu na druge dimenzije. Ova je dimenzija od ostalih dimenzija OOP povezana samo s dimenzijom *uljudnost* dok su sve ostale dimenzije međusobno značajno povezane. Nadalje, ispitivani prediktori nisu se pokazali značajnima u objašnjenju dimenzije *sportsko ponašanje*, a od svih varijabli korištenih u ovom istraživanju povezana je samo s aspektima zadovoljstva i percepcijom interakcijske (interpersonalne i informacijske) pravednosti. Dimenzija sportskog ponašanja prema literaturi podrazumijeva "prave igrače" (engl. *Good sports*), koji se ne žale, već zadržavaju pozitivan stav i kad stvari ne idu kako bi oni htjeli, ne vrijeđaju se kad drugi ne prihvaćaju njihove prijedloge, voljni su žrtvovati vlastiti interes za dobrobit grupe te ne shvaćaju odbijanje vlastitih ideja osobno (Podsakoff i sur., 2000). Navedeni opis iz literature podupire mogućnost da bi u osnovi ove dimenzije mogli biti neki drugi dispozicijski faktori.

Na kraju je potrebno navesti kako su dva važna ograničenja ovoga rada spolno pristran i profesionalno homogen uzorak. Pri tome spolna pristranost uzorka zapravo proizlazi iz činjenice da su većina zaposlenika u bankama žene, zbog čega je u obradi podataka korišten samo ženski uzorak. S obzirom na navedeno, dobivene je rezultate svakako potrebno verificirati na spolno nepristranim i profesionalno heterogenijim i većim uzorcima.

Daljnja ograničenja ovog rada vezana su za sam istraživački nacrt. Iako se smatra da su stavovi prema radu i radne važnosti antecedenti radnih ponašanja, na osnovi provedenog istraživanja nemoguće je govoriti o ikakvim uzročno-

posljedičnim vezama. Sasvim je moguće da izvođenje određenoga odgovornog ponašanja u radnoj organizaciji, primjerice pomaganje kolegi, vodi zadovoljstvu poslom i životom, a ne da je obrnuto. Kompleksnost i vjerojatna uzajamna recipročnost odnosa između stavova prema radu i radnog ponašanja još je vidljivija na primjeru mogućih interpretacija veze organizacijske pravednosti i OOP. Naime, iako se dobiveni rezultati mogu objasniti teorijom socijalne razmjene, prema kojoj zaposlenici uzvraćaju pravedan tretman u organizaciji izvođenjem OOP, sasvim je moguće da predstavnici radne organizacije (nadređeni) na određen način nagrađuju takvo ponašanje zaposlenika pružajući im bolji, odnosno pravedniji tretman.

## Literatura

- Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Bies, R.J., Martin, C.L. i Brockner, J. (1993). Just laid off, but still a "good citizen"? Only if the process is fair. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 227-238.
- Blakely, G.L., Andrews, M.C. i Moorman, R.H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- Brown, M.W. i Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. U: K.A. Bollen i J.S. Long (Ur.), *Testing structural equation models* (str. 36-62). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brown, T.A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Cohen-Charash, Y. i Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J.A. i Jackson, C.L. (2006). Justice in teams: The context sensitivity of justice rules across individual and team contexts. *Journal of Applied Psychology*, 36(4), 868-899.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Huseman, R.C., Hatfield, J.D. i Miles, E.W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Kamdar, D., McAllister, D.J. i Turban, D.B. (2006). "All in a day's work": How follower individual differences and justice perceptions predict OCB role definitions and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 841-855.

- Kausto, J., Elo, A.L., Lipponen, J. i Elovainio, M. (2005). Moderating effects of job insecurity in the relationship between procedural justice and employee well-being: Gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 431-452.
- King, W.C. Jr. i Miles, E.W. (1994). The measurement of equity sensitivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(2), 133-142.
- King, W.C. Jr., Miles, E.W. i Day, D.D. (1993). A test and refinement of the equity sensitivity construct. *Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 301-317.
- Konovsky, M. i Organ, D.W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- Krapić, N., Pletikosić, S. i Grabar, N. (2011). Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem. *Psihologijske teme*, 20(2), 319-336.
- Kulenović, A., Jerneić, Ž., Šverko, B. i Vizek-Vidović, V. (1984). Faktorska struktura radnih vrijednosti učenika, studenata i zaposlenih. *Primijenjena psihologija*, 5(3-4), 158-165.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. i Podsakoff, N.P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64(3), 559-592.
- Marsh, H.W., Balla, J.R. i McDonald, R.P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103, 391-410.
- Maslić Seršić, D., Šverko, B. i Galić, Z. (2005). Radne vrijednosti i stavovi prema poslu u Hrvatskoj: Što se promijenilo u odnosu na devedesete? *Društvena istraživanja*, 14(6), 1039-1054.
- Miles, E.D., Hatfield, J.D. i Huseman, R.C. (1994). Equity sensitivity and outcome importance. *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), 585-596.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 845-855.
- Moorman, R.H. i Byrne, Z.S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior? U: J. Greenberg i J.A. Colquitt (Ur.), *Handbook of organizational justice* (str. 355-380). London: Lawrence Erlbaum.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P. i Organ, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.

- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Nielsen, T.M., Hrivnak, G.A. i Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance. A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40(5), 555-577.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. U: B.M. Staw i L.L. Cummings (Ur.), *Research in organizational behavior* (str. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D.W. i Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Ozer, M. (2011). A moderated mediation model of the relationship between organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1328-1336.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. i Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Pond, S.B. III., Nacoste, R.W., Mohr, M.F. i Rodriguez, C.M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much? *Journal of Applied Psychology*, 27(17), 1527-1544.
- Sauley, K.S. i Bedeian, A.G. (2000). Equity sensitivity: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Management*, 26(5), 885-910.
- Smith, C.A., Organ, D.W. i Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Šverko, B. (1991). Značenje rada u životu pojedinca: Radne vrijednosti, važnost rada i otuđenje. U: V. Kolesarić, M. Krizmanić i B. Petz. (Ur.), *Uvod u psihologiju*. Zagreb: Grafički zavod Hrvatske.
- Šverko, B., Ajduković, D., Hajnc, L., Kulenović, A., Prišlin, R. i Vizek Vidović, V. (1980). *Psihosocijalni aspekti izbora obrazovanja i zanimanja*. Zagreb: Centar društvenih djelatnosti SSOH.

## **The Contribution of Work Attitudes and Values to the Explanation of Organizational Citizenship Behavior**

---

### **Abstract**

The aim of this study was to explore whether satisfaction with payment, job and life in general, perception of justice in the work organizations (distributive, interpersonal, informational and procedural justice), equity sensitivity, and importance and achievement of employees' work values (intrinsic and extrinsic) contribute to the explanation of dimensions of the organizational citizenship behavior (altruism, conscientiousness, courtesy, civic virtue and sportsmanship).

The study was carried out using a survey and included 172 female employees in banks. The questionnaire used in this study included basic socio-demographic characteristics, organizational citizenship behavior, perceived organizational justice, equity sensitivity, work values, and estimates of satisfaction with payment, job and life.

The obtained results largely confirm the expected significant relationships of examined work attitudes and values with organizational citizenship behavior. The perception of the procedural justice and importance and/or achievement of intrinsic work values were significant predictors of the majority of dimensions of organizational citizenship behavior (altruism, civic virtue and courtesy). The exception is the dimension of conscientiousness for which the only significant predictor was the importance of intrinsic work values, and the dimension of sportsmanship for which the tested predictors were not significant. The results also showed that in the base of the significant relationship between organizational citizenship behavior and job satisfaction is the experience of procedural justice.

**Keywords:** organizational citizenship behavior, organizational justice, equity sensitivity, work values, job and life satisfaction

---

Primljeno: 03.02.2013.