

Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu

Ana Jakopec

Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku

Zoran Sušanj

Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci

Sažetak

U dosadašnjim je istraživanjima organizacijska pravednost konceptualizirana i operacionalizirana na različite načine, a korištene mjere često ne uzimaju u obzir različite izvore doživljene pravednosti. Svraha je ovoga rada provjeriti dimenzionalnost konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. Konstruiran je novi upitnik za mjerenje pravednosti na hrvatskom jeziku namijenjen mjerenju triju njezinih dimenzija (distributivne, proceduralne i interakcijske) uzimajući u obzir i izvor percipirane pravednosti (neposredni rukovoditelj i organizacija u cjelini). Rezultati pružaju potvrdu visoke pouzdanosti te sadržajne i konstruktne valjanosti upitnika pravednosti rukovoditelja i pravednosti organizacije. Pokazatelji su konvergentne valjanosti bolji u odnosu na pokazatelje diskriminativne valjanosti upitnika, što ponovno nameće pitanje opravdanosti konceptualnog razlikovanja proceduralne i interakcijske pravednosti.

Ključne riječi: organizacijska pravednost, pravednost rukovoditelja, distributivna pravednost, proceduralna pravednost, interakcijska pravednost

Uvod

Ljudi žele biti tretirani pravedno. Odnositi se prema ljudima pravedno naizgled je vrlo jednostavno i u toj mjeri intuitivno da se pravednost smatra ne samo integralnim dijelom ljudskih interakcija već i nužnim aspektom funkcioniranja modernog društva. U organizacijskom je kontekstu koncept

✉ Ana Jakopec, Filozofski fakultet Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku, Odsjek za psihologiju, L. Jägera 9, 31000 Osijek. E-pošta: ajakopec1@ffos.hr

Prikazani su rezultati proizašli iz znanstvenog projekta *Odrednice i učinci organizacijske (ne)pravednosti* (13.04.1.4.21.), koji se provodi uz potporu Sveučilišta u Rijeci.

pravednosti jasno utvrđen. Pojam *organizacijske pravednosti*, koja se odnosi na zaposlenikovu percepciju pravednosti u organizaciji, s pripadajućim kognitivnim, emocionalnim i ponašajnim reakcijama, uveo je Greenberg (1987). Pravednost zaposlenicima predstavlja važan aspekt radnog okruženja (Folger i Cropanzano, 1998). Razlozi tomu su i teleološki i deontološki. Iz teleološke perspektive, organizacijska pravednost ima važne praktične posljedice. Primjerice, percepcije pravednosti zaposlenika povezane su s pozitivnim stavovima prema organizaciji, boljim radnim učinkom, većim stupnjem odgovornoga organizacijskog ponašanja (engl. *organizational citizenship behaviour*) i povjerenja u rukovodstvo, većom odanosti organizaciji i smanjenim namjerama napuštanja organizacije (Bartle i Hayes, 1999; Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter i Ng, 2001; Konovsky, 2000). Nepravedno tretirani zaposlenici skloni su nepoželjnim ponašanjima kao što su kontraproduktivno organizacijsko ponašanje, krađa ili napuštanje organizacije (Colquitt i sur., 2001; Cropanzano, Byrne, Bobocel i Rupp, 2001). Iz deontološke perspektive, pravednost se odnosi na poštivanje moralnih i etičkih standarda (Folger, 1994, 1998, 2001). Zaposlenici preferiraju organizacije koje nastoje zadovoljiti te standarde.

Pravednost u organizacijskom kontekstu uključuje tri dimenzije: distributivnu, proceduralnu i interakcijsku (McDowall i Fletcher, 2004). *Distributivna pravednost* temelji se na Adamsovoj (1963, 1965) teoriji pravednosti, odnosno pretpostavci da ljudima nije u tolikoj mjeri stalo do apsolutne razine ishoda koliko do pravednosti samog ishoda. Ljudi pravednost ishoda procjenjuju tako da usporede omjer vlastitih uloga i ishoda s ulozima i ishodima drugih ljudi. Raspodjela ishoda je pravedna u onoj mjeri u kojoj su ishodi proporcionalni ulozima. Dok Adamsova teorija naglašava pravednost kao normu raspodjele ishoda prema doprinosu, Deutsch (1985) i Leventhal (1976, 1980) ovoj normi dodaju još dvije – jednakost i potrebu. Prema tome, distributivna se pravednost definira kao prosudba o pravednoj raspodjeli ishoda, neovisno o tome je li kriterij za procjenu pravednosti temeljen na potrebama, jednakosti, doprinosima, ili pak kombinaciji navedenih faktora (Leventhal, 1980). Različiti kontekst, različiti organizacijski ciljevi, ali i različiti osobni motivi mogu u određenoj situaciji dati prednost pojedinoj normi raspodjele (Deutsch, 1975). Ipak, Thibaut i Walker (1975), ustvrdivši da procedure korištene za određivanje ishoda mogu u većoj mjeri utjecati na procjenu pravednosti nego ishod sam po sebi, uvode pojam *proceduralne pravednosti*. Na temelju istraživanja u pravosudnom kontekstu, proceduralnu su pravednost poistovjetili s kontrolom nad (sudskim) procesom, smatrajući da pojedinci procedure procjenjuju najpravednijima u situacijama kad imaju kontrolu nad njima. Leventhal (1980) proceduralnu pravednost iz pravosudnog konteksta uvodi u organizacijski, definirajući ju kao zaposlenikovu percepciju proceduralne komponente sustava koji reguliraju procese raspodjele. Leventhal (1980) je definirao šest kriterija proceduralne pravednosti: dosljednost, nepristranost, točnost, mogućnost ispravljanja pogrešaka, reprezentativnost i etičnost. Ako organizacijski postupci odražavaju šest navedenih karakteristika,

zaposlenici ih doživljavaju pravednima. Tada će biti zadovoljniji i spremniji prihvatiti ishode određenog postupka te će vjerojatnije formirati pozitivne stavove prema organizaciji (Tyler i Lind, 1992). Dakle, proceduralna se pravednost odnosi na percipiranu pravednost metoda i postupaka korištenih prilikom procesa donošenja organizacijskih odluka, a koje bi trebale biti dosljedne, nepristrane i moralno prihvatljive (Cropanzano i Greenberg, 1997). Bies i Moag (1986) u organizacijskim postupcima posebno ističu važnost kvalitete interpersonalnog tretmana. Stoga uvode pojam *interakcijske pravednosti*, koji podrazumijeva komunikacijski aspekt interpersonalnih odnosa (McDowall i Fletcher, 2004). Interakcijska se pravednost odnosi na način prenošenja informacija i odluka te tretiranje pojedinaca na koje te odluke utječu s poštovanjem i uvažavanjem (Bies i Moag, 1986). Greenberg (1993) smatra kako koncept interakcijske pravednosti čine dva zasebna konstrukta – *interpersonalna* i *informacijska pravednost*. Informacijska pravednost podrazumijeva percepciju pravednosti u komunikacijskom aspektu organizacijskih procedura, dok se interpersonalna pravednost odnosi na percipiranu kvalitetu načina na koji se s ljudima u organizaciji postupa (Colquitt i Jackson, 2006).

Konceptualizacija i operacionalizacija organizacijske pravednosti problem je kojim se istraživači bave i danas. U samim su počecima istraživanja vrlo visoke korelacije distributivne i proceduralne pravednosti upućivale na mogućnost da ljudi ipak ne razlikuju ove dvije dimenzije (Folger, 1987). Ipak, dugi je niz godina vladala *dvofaktorska* teorija organizacijske pravednosti. Uvođenjem interakcijske pravednosti, došlo je do pojave *trofaktorskog* modela pravednosti (Bies i Moag, 1986). Međutim, s obzirom na to da je i sam Bies kasnije povukao tezu o trofaktorskoj strukturi organizacijske pravednosti (Tyler i Bies, 1990), interakcijska je pravednost konceptualizirana kao socijalni oblik proceduralne pravednosti. Stoga je u istraživanjima i operacionalizirana zajedno s proceduralnom u jedinstvenoj mjeri (primjerice Folger i Konovsky, 1989; Konovsky i Folger, 1991; Mansour-Cole i Scott, 1998; Skarlicki i Latham, 1997). Kasnije se ponovno aktualizirala rasprava o potrebi za razlikovanjem proceduralne i interakcijske pravednosti (Bies, 2001). Istraživanja koja su ispitivala ova dva konstrukta odvojeno pokazala su da imaju različite nezavisne utjecaje i različite korelacije s određenim varijablama (primjerice Blader i Tyler, 2003; Cropanzano i Prehar, 1999; Masterson, Lewis, Goldman i Taylor, 2000; Skarlicki i Folger, 1997). Također, unatoč visokoj korelaciji, faktorske su analize pokazale da su čestice proceduralne i interakcijske pravednosti saturirane različitim faktorima (npr., Cropanzano i Prehar, 1999; Masterson i sur., 2000; Moorman, 1991; Skarlicki i Folger, 1997). Jedan od načina razlikovanja ovih konstrukata jest uzimanje u obzir njihova jedinstvenog doprinosa u predikciji različitih kriterijskih varijabli. Dvije metaanalize sukladno podupiru razdvajanje proceduralne i interakcijske pravednosti (Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt i sur., 2001). Greenberg (1993) je čak uveo i *četverofaktorsku* teoriju pravednosti smatrajući da interakcijsku pravednost treba razdvojiti u dva neovisna konstrukta, informacijsku i

interpersonalnu pravednost. Colquitt (2001) je kasnije razvio i potvrdio četverofaktorski model organizacijske pravednosti. Uistinu, istraživanja potvrđuju i trofaktorsku (distributivna, proceduralna i interakcijska) i četverofaktorsku (distributivna, proceduralna, interpersonalna, informacijska) strukturu organizacijske pravednosti (Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt, 2001; Colquitt i sur., 2001). Konačno, pojavila se i monistička perspektiva (Cropanzano i Ambrose, 2001), prema kojoj se organizacijska pravednost odnosi na očekivanja vezana uz samo dvije vrste ishoda: ekonomskih i socioemocionalnih. Drugim riječima, faktori distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti omogućavaju informacije o ishodu, koji je onda temelj prosudbe *ukupne* organizacijske pravednosti. Naravno, navedeni autori ne smatraju da su razlike u dimenzijama pravednosti nevažne, već da ih ljudi ne percipiraju uvijek i u svim situacijama te je stoga u velikom broju slučajeva dovoljna samo jedna, ukupna mjera organizacijske pravednosti.

Novija istraživanja pokazuju da zaposlenici ne samo da razlikuju pojedine vrste pravednosti (distributivnu, proceduralnu i interakcijsku) već i odgovornost za (ne)pravednu situaciju pripisuju određenom *izvoru* (Cropanzano i sur., 2001). Rezultati potvrđuju da zaposlenici razlikuju barem dva izvora (ne)pravednosti. Prvi je od njih neposredni rukovoditelj. Rukovoditelji često razvijaju i upotrebljavaju vlastite procedure i načine donošenja odluka, i pritom mogu utjecati na važne ishode, poput povećanja plaće ili mogućnosti napredovanja. Drugo, zaposlenici mogu (ne)pravednost pripisati i organizaciji u cjelini. Primjerice, organizacije formiraju i često krše psihološke ugovore sa zaposlenicima (Cropanzano i Prehar, 2001; Robinson i Rousseau, 1994). Štoviše, kada poslodavac (organizacija) krši taj ugovor, zaposlenici se suzdržavaju od odgovornoga organizacijskog ponašanja (Robinson i Morrison, 1995; Rousseau, 1995). Dakle, postavlja se pitanje jesu li u svijesti zaposlenika izraženi samo različiti ishodi, postupci i interakcije, ili pak zaposlenici svoje prosudbe o (ne)pravednosti usmjeravaju i na one koje drže odgovornima za količinu pravednosti koju doživljavaju. Posljedično, pristup pravednosti iz različitih izvora (engl. *multi-foci justice*) podrazumijeva kako je pri istraživanju pravednosti u organizacijskom okruženju neophodno izričito navesti izvor pravednosti. Suprotno može dovesti do spurioznih rezultata ili teško interpretabilnih učinaka pravednosti (Lavelle, Rupp i Brockner, 2007). Pojedina istraživanja (primjerice Bies i Moag, 1986; Tyler i Bies, 1990) pokazuju kako je sustav (u ovom slučaju organizacija) odgovoran za proceduralnu pravednost, a sam činitelj (primjerice, neposredni rukovoditelj) za doživljaj interakcijske pravednosti. Sličan pristup zastupaju i drugi istraživači (Blader i Tyler, 2003; Cropanzano, Prehar i Chen, 2002; Masterson i sur., 2000). Međutim, u pristupu se pravednosti koji podrazumijeva postojanje različitih izvora pravednosti polazi od toga da zaposlenici mogu razlikovati distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravednost bilo kojeg izvora, dokle god imaju razloga vjerovati kako je određeni izvor uistinu odgovoran za doživljenu (ne)pravednost (Liao i Rupp, 2005; Rupp, Bashshur i Liao, 2007a, 2007b; Rupp i Cropanzano, 2002). Zaposlenici mogu simultano

percipirati jedan izvor (primjerice rukovoditelja) pravednim, a drugi (primjerice organizaciju u cjelini) nepravednim. Byrne (1999) je predložila i uvjetno potvrdila četverofaktorski model pravednosti, koji čine percepcije zaposlenika o proceduralnoj pravednosti rukovoditelja, interakcijskoj pravednosti rukovoditelja, proceduralnoj pravednosti organizacije te interakcijskoj pravednosti organizacije. Ova je faktorska struktura pravednosti iz različitih izvora potvrđena daljnjim istraživanjima na individualnoj (Rupp i Cropanzano, 2002) i na grupnoj (Liao i Rupp, 2005) razini. Brojna su istraživanja (primjerice Malatesta i Byrne, 1997; Masterson i sur., 2000) pokazala kako je percepcija pravednosti rukovoditelja povezana s ishodima važnim za rukovoditelje (primjerice, povjerenjem u rukovodstvo, zadovoljstvom nadređenim), dok je percepcija pravednosti organizacije u cjelini povezana s organizaciji bitnim ishodima (odgovornim organizacijskim ponašanjem, kontraproduktivnim ponašanjima).

I u nas istraživači sve više prepoznaju važnost pravednosti u organizacijskom okruženju (primjerice, Čulumović, 2005; Jakopec, Sušan i Stamenković, 2013; Penezić, Rak i Slišković, 2013; Sušan i Jakopec, 2012). U navedenim je istraživanjima organizacijska pravednost konceptualizirana i operacionalizirana na različite načine, a korištene mjere ne uzimaju u obzir izvor pravednosti. Stoga se čini vrijednim provjeriti dimenzionalnost konstrukta pravednosti uvažavajući i različite izvore pravednosti. U tu je svrhu konstruiran novi upitnik za mjerenje pravednosti u organizacijskom kontekstu na hrvatskom jeziku koji s jedne strane uključuje u dosadašnjim istraživanjima tri najbolje potvrđene dimenzije pravednosti (distributivnu, proceduralnu i interakcijsku), a s druge strane i dva najvažnija izvora pravednosti (neposredni rukovoditelj i organizacija u cjelini).

Metoda

Definiranje čestica

Pri konstrukciji smo upitnika za mjerenje pravednosti u organizacijskom kontekstu u obzir uzeli veći broj provjerenih upitnika koji se koriste u istraživanjima organizacijske pravednosti (Beugre i Baron, 2001; Colquitt, 2001; Cropanzano i sur., 2002; Leventhal, 1976; Moorman, Blakely i Niehoff, 1998; Price i Mueller, 1986; Rupp i Cropanzano, 2002; Sweeney i McFarlin, 1997). U odabiru smo se čestica vodili sadržajnom domenom koju bi tvrdnje u skalama svake pojedine dimenzije ovog konstrukta trebale obuhvatiti. Nastojali smo konstruirati skale s malim brojem čestica koje sadržajno u cijelosti pokrivaju svaki od navedenih konstrukata te smo ih preveli na hrvatski jezik i eventualno prilagodili njihovu formu procjeni na skali Likertova tipa od 1 (*u potpunosti se ne slažem*) do 5 (*u potpunosti se slažem*). Odabrane su čestice sadržajno identične za procjenu distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti rukovoditelja i organizacije – jedino je izvor pravednosti variran (Tablica 3).

Čestice namijenjene mjerenju *distributivne pravednosti* odnose na procjenu pravednosti ishoda (prvenstveno nagrađivanja i mogućnosti napredovanja) s obzirom na različita ulaganja pojedinca (iskustvo, trud, radna uspješnost, kvaliteta odradenog posla) i karakteristike samog posla (radni stresori, specifični zahtjevi radne uloge). Pet je čestica namijenjeno mjerenju distributivne pravednosti rukovoditelja (DPR1-5) i isto toliko mjerenju distributivne pravednosti organizacije u cjelini (DPO1-5).

Čestice namijenjene mjerenju *proceduralne pravednosti* vezane su uz dosljednost, nepristranost, točnost i razjašnjavanje metoda i postupaka korištenih prilikom procesa donošenja organizacijskih odluka te davanje povratne informacije o kvaliteti rada. Pet čestica mjeri proceduralnu pravednost rukovoditelja (PPR1-5), dok je drugih pet čestica namijenjeno mjerenju proceduralne pravednosti organizacije (PPO1-5).

Čestice *interakcijske pravednosti* odnose se na komunikacijski aspekt interpersonalnih odnosa, odnosno na percipiranu kvalitetu načina na koji se s ljudima u organizaciji postupa (primjereno, iskreno i otvoreno, s poštovanjem i uvažavanjem), ali i s njihovim osjećajima. Po pet čestica mjeri interakcijsku pravednost rukovoditelja (IPR1-5) i organizacije u cjelini (IPO1-5).

Sudionici i postupak

Sudionici istraživanja ($N=673$) zaposlenici su 32 hijerarhijski strukturirane organizacije različitih djelatnosti (proizvodne, javni sektor, uslužni sektor), odjela (proizvodnja, računovodstvo, osoblje) te organizacijskih razina (u rasponu od zaposlenika na nerukovodećim pozicijama (81%), prve linije nadređenih (11%) do srednje razine rukovodstva (8%)). U istraživanje, zbog sadržaja upitnika, nije uključena najviša razina rukovodstva. Ženskog je spola 58% sudionika. Nešto je više od 70% ispitanih zaposlenika u kategorijama do 50 godina starosti, a velika većina sudionika (86%) ima više od pet godina radnog iskustva u sadašnjoj organizaciji.

Istraživanje je provedeno u većim ili manjim grupama u organizaciji u kojoj su sudionici zaposleni. Odabir organizacija i njihovih zaposlenika koji će sudjelovati u istraživanju proveden je po načelu dostupnosti, redovito u dogovoru s rukovodstvom organizacije i stručnjacima iz odjela za razvoj ljudskih potencijala. Istraživanje su provodili i nadzirali istraživači, koji su nakon kraće upute podijelili i kasnije prikupili ispunjene upitnike. Sudionicima je rečeno da se istraživanjem želi utvrditi kako zaposlenici doživljavaju svoj posao, kako vide svoje rukovoditelje i organizaciju te kako se osjećaju u svom radnom okruženju. Naglašeno im je da je sudjelovanje u istraživanju u potpunosti anonimno i dobrovoljno te da će se dobiveni podaci koristiti isključivo u znanstvenoistraživačke svrhe. Sudionici su upozoreni da na upitnike ne upisuju svoje ime i prezime. Neposredni rukovoditelji sudionika nisu bili prisutni tijekom provođenja istraživanja. Ispunjavanje je

upitnika trajalo približno 25 minuta. Uz percepciju pravednosti u organizacijskom kontekstu, mjereni su i neki stavovi i ponašanja zaposlenih koji nisu uključeni u analizu u ovom radu. Čestice svih mjenjenih varijabli po slučaju su raspoređene tako da formiraju jedinstven upitnik. Na kraju su se upitnika nalazila pitanja vezana uz demografske podatke (dob, spol, staž, stupanj obrazovanja te hijerarhijska razina u organizacijskoj strukturi). Podaci su obrađeni statističkim programom IBM SPSS 20 for Windows te IBM SPSS Amos Version 20.

Rezultati

Deskriptivna statistika i korelacije

U Tablici 1. prikazane su aritmetičke sredine, standardne devijacije, koeficijenti interne konzistencije i interkorelacije svih mjenjenih konstrukata.

Tablica 1. *Korelacije, aritmetičke sredine, standardne devijacije i koeficijenti interne konzistencije svih mjenjenih varijabli*

	Korelacije					Deskriptivna statistika		
	2	3	4	5	6	<i>M</i>	<i>SD</i>	α
<i>Pravednost rukovoditelja</i>								
1. Distributivna (DPR)	.67	.69	.83	.67	.71	2.75	1.01	.93
2. Proceduralna (PPR)	-	.85	.63	.80	.76	3.17	0.92	.88
3. Interakcijska (IPR)		-	.61	.76	.78	3.23	0.95	.89
<i>Pravednost organizacije</i>								
4. Distributivna (DPO)			-	.68	.74	2.74	0.99	.90
5. Proceduralna (PPO)				-	.83	3.09	0.82	.84
6. Interakcijska (IPO)					-	3.05	0.89	.87

Napomena: $N=673$, sve su korelacije značajne na $p<.01$.

Konfirmatorne faktorske analize i usporedba pretpostavljenih modela

Kako bi se odgovorilo na osnovni problem istraživanja, metodom je procjene najveće vjerojatnosti (engl. *maximum likelihood estimation*) proveden niz konfirmatornih faktorskih analiza. Uspoređeno je šest različitih modela strukture konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Model 1*, sukladno monističkoj perspektivi (Cropanzano i Ambrose, 2001), podrazumijeva postojanje jednoga latentnog faktora pravednosti u organizacijskom kontekstu, na kojem je saturirano svih 30 indikatora (čestica), neovisno o izvoru pravednosti. *Model 2* predstavlja trofaktorski model pravednosti, koji se sastoji od tri latentna i međusobno povezana faktora (distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti) i temelji se, između ostalog, i na rezultatima Cohen-Charash i Spector

(2001) te Colquitt i sur. (2001). Svakom je latentnom faktoru pridruženo po 10 pripadajućih indikatora. Ni ovaj model ne uvažava postojanje različitih izvora pravednosti. S obzirom na izrazito visoku korelaciju latentnih faktora proceduralne i interakcijske pravednosti ($r=.97, p<.01$), koja upućuje na zaključak da je zapravo riječ o jednom, zajedničkom faktoru, pretpostavljen je i *Model 3*. Ovaj je, dakle, dvofaktorski model, sukladan modelima Folger i Konovsky (1989), Konovsky i Folger (1991), Mansour-Cole i Scott (1998) te Skarlicki i Latham (1997), koji podrazumijeva postojanje dvaju latentnih i međusobno povezanih faktora. Jedan se faktor odnosi na distributivnu pravednost i njemu je pridruženo 10 pripadajućih indikatora, dok se drugi faktor odnosi na proceduralnu i interakcijsku pravednost zajedno, s pripadajućih 20 indikatora. Rezultati su nedavne metaanalize (Rupp, Shao, Jones i Liao, 2014) pokazali da strukturiranje pravednosti prema različitim izvorima objašnjava veću varijancu stavova i ponašanja zaposlenika u odnosu na strukturiranje pravednosti prema njenim dimenzijama, uslijed čega je pretpostavljen i *Model 4*. Dakle, ovaj model ne razlikuje pojedine dimenzije pravednosti, već samo izvor pravednosti (rukovoditelja i organizaciju u cjelini). Odnosno, podrazumijeva postojanje dvaju latentnih faktora – jednog koji se odnosi na rukovoditelja kao izvor pravednosti, kojem je pridruženo 15 pripadajućih indikatora (po pet čestica namijenjenih mjerenju DPR, PPR, IPR) te drugog faktora, tj. drugog izvora pravednosti – organizacije u cjelini. Drugom je faktoru također pridruženo 15 pripadajućih indikatora (po pet čestica namijenjenih mjerenju DPO, PPO, IPO). *Model 5*, temeljen na rezultatima Liao i Rupp (2005), Rupp i sur. (2007a, 2007b) te Rupp i Cropanzano (2002), razlikuje ne samo pojedine dimenzije pravednosti već i njihov izvor. Riječ je o šestofaktorskom modelu pravednosti, trima latentnim faktorima koji se odnose na tri dimenzije pravednosti rukovoditelja (DPR, PPR, IPR), te trima latentnim faktorima koja mjere tri dimenzije organizacijske pravednosti (DPO, PPO, IPO). Svakom je od šest latentnih faktora pridruženo po pet pripadajućih indikatora (čestica). Svih je šest latentnih faktora međusobno povezano. S obzirom na visoke korelacije proceduralne i interakcijske dimenzije pravednosti unutar pojedinog izvora, koje su čak veće od korelacija između istih dimenzija različitih izvora, predložen je i *Model 6*. Ovaj model također uvažava izvor pravednosti, ali unutar pojedinog izvora razlikuje po dvije dimenzije pravednosti, distributivnu te proceduralno-interakcijsku. Dakle, riječ je o četverofaktorskom modelu pravednosti. Prvom i drugom latentnom faktoru pridruženo je po 5 pripadajućih indikatora (DPR i DPO). Treći latentni faktor čini proceduralno-interakcijska dimenzija pravednosti rukovoditelja (PPR i IPR, s pridruženih 10 pripadajućih indikatora), a četvrti proceduralno-interakcijska dimenzija organizacijske pravednosti (PPO i IPO, također s 10 indikatora). Četiri su faktora također međusobno povezana. Pokazatelji su slaganja pojedinih pretpostavljenih modela s podacima prikazani u Tablici 2.

Tablica 2. Indikatori slaganja i usporedbe različitih pretpostavljenih modela

Model	χ^2	df	NC	CFI	TLI	NFI	PGFI	RMSEA	AIC
Model 1	3947.9**	407	9.7	.79	.77	.77	.55	.14	3743.9
Model 2	2352.5**	404	5.8	.87	.87	.86	.72	.08	2045.5
Model 3	2392.4**	405	5.9	.87	.87	.86	.72	.08	2094.4
Model 4	3524.8**	409	8.6	.81	.80	.80	.57	.11	3527.6
Model 5	1200.9**	390	3.1	.94	.93	.92	.77	.06	1410.9
Model 6	1320.8**	400	3.3	.93	.93	.92	.78	.07	1592.8

** $p < .01$.

U svrhu su procjene stupnja slaganja pretpostavljenih modela s podacima korišteni sljedeći pokazatelji: Hi kvadrat test, NC (*Normed Chi-square*), CFI (*Comparative Fit Index*), TLI (*Tucker-Lewis Index*), NFI (*Normed-Fit Index*), PGFI (*Parsimony Goodness-of-Fit Indeks*) i RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). Vrijednosti CFI pokazatelja koje upućuju na zadovoljavajuće slaganje pretpostavljenih modela s podacima trebale bi biti $\geq .95$ (Hooper, Coughlan i Mullen, 2008), a vrijednosti TLI i NFI bi trebale biti $\geq .90$ (Byrne, 1994; Hooper i sur., 2008). Gornje ograničenje preporučene RMSEA vrijednosti je .07 (Steiger, 2007). Iako ne postoji granična vrijednost za PGFI (Hooper i sur., 2008), Mulaik i sur. (1989) navode da se vrijednosti ovog pokazatelja više od .50 mogu smatrati prihvatljivima, uz visinu drugih pokazatelja iznad .90. Iako je u strukturalnom modeliranju Hi kvadrat test osnovni pokazatelj slaganja, gotovo je nemoguće ne odbaciti nul hipotezu pri korištenju velikih uzoraka, stoga se Hi kvadrat test treba rabiti kao jedna od mjera slaganja modela s podacima (Jöreskog i Sörbom, 1993). Iz navedenog je razloga predloženo, između ostalog, i izračunavanje normiranog Hi kvadrat testa (NC – *Normed Chi-square*), s poželjnim vrijednostima manjim od 3 (Kline, 1998). Kao kriterij usporedbe modela i odabira najprihvatljivijeg korišten je indikator AIC (*Akaike information criterion*). Navedeni se indikator upotrebljava u svrhu usporedbe dvaju ili više različitih modela koji nisu "ugniježđeni", tj. u situaciji kada modele nije opravdano uspoređivati na temelju značajnosti razlike u Hi kvadrat testu i CFI indikatoru. Općenito, smatra se da model s najnižom vrijednosti AIC indikatora najbolje odgovara podacima (Burnham i Anderson, 1998).

Rezultati različitih pokazatelja slaganja modela s podacima pokazuju da su *Model 1* i *Model 4* u potpunosti neprihvatljivi i da ih treba odbaciti. Drugim riječima, pravednost u organizacijskom kontekstu ne može se objasniti postojanjem samo jednoga latentnog faktora, ukupne pravednosti (*Model 1*), a ni samo dvama različitim izvorima pravednosti, koji su konceptualno jednodimenzionalni (*Model 4*). Indikatori preostalih modela upućuju na zadovoljavajuće slaganje modela s podacima. Ipak, *Model 5* je prema svim pokazateljima slaganja, a i prema AIC kriteriju, model koji najbolje odgovara ovim podacima. Dakle, sukladno

očekivanjima, šestofaktorski model pravednosti, koji razlikuje izvore pravednosti i istovremeno uvažava njihovu trodimenzionalnost, najprihvatljiviji je model.

Faktorska zasićenja pojedinih indikatora pripadajućim latentnim konstruktima unutar *Modela 5* se kreću u rasponu od .67 do .89, statistički su značajna ($p < .01$) i prikazana u Tablici 3.

Tablica 3. *Faktorska zasićenja pojedinih indikatora pripadajućim latentnim konstruktima unutar Modela 5*

	Čestice	Standardizirana faktorska zasićenja
<i>Faktor DPR – Distributivna pravednost rukovoditelja</i>		
DPR1	Nadređeni me pravedno nagrađuje s obzirom na moje iskustvo.	.88
DPR2	Nadređeni me pravedno nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao.	.89
DPR3	Nadređeni me pravedno nagrađuje za dobro napravljen posao.	.83
DPR4	Nadređeni me pravedno nagrađuje s obzirom na stresnost i zahtjevnost mog posla.	.83
DPR5	Nadređeni me, s obzirom na moj radni učinak, pravedno nagrađuje i omogućava napredovanje.	.84
<i>Faktor DPO – Distributivna pravednost organizacije</i>		
DPO1	Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na moje iskustvo.	.85
DPO2	Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao.	.88
DPO3	Organizacija me pravedno nagrađuje za dobro napravljen posao.	.83
DPO4	Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na stresnost i zahtjevnost mog posla.	.81
DPO5	Organizacija me, s obzirom na moj radni učinak, pravedno nagrađuje i omogućava mi napredovanje.	.67
<i>Faktor PPR – Proceduralna pravednost rukovoditelja</i>		
PPR1	Moj nadređeni mi daje jasne povratne informacije o kvaliteti mog rada.	.75
PPR2	Moj nadređeni mi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevam.	.79
PPR3	Moj nadređeni dosljedno provodi odluke prema meni.	.75
PPR4	Poslovne odluke vezane uz moj posao moj nadređeni donosi na temelju prikupljanja točnih i preciznih informacija.	.75
PPR5	Postupci mogu nadređenog, koji utječu na mene, pravedni su i nepristrani.	.81

Tablica 3. - *Nastavak*

<i>Čestice</i>	Standardizirana faktorska zasićenja
<i>Faktor PPO – Proceduralna pravednost organizacije</i>	
PPO1 Dobivam jasne povratne informacije o kvaliteti svog rada od strane moje organizacije.	.72
PPO2 Organizacija mi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevam.	.76
PPO3 Prema meni se odluke dosljedno provode od strane organizacije.	.67
PPO4 Poslovne odluke vezane uz moj posao organizacija donosi na temelju prikupljanja točnih i preciznih informacija.	.67
PPO5 Postupci moje organizacije koji utječu na mene su pravedni i nepristrani.	.70
<i>Faktor IPR – Interakcijska pravednost rukovoditelja</i>	
IPR1 Moj nadređeni me tretira na primjeren način.	.81
IPR2 Moj nadređeni me poštuje.	.75
IPR3 Moj nadređeni prema meni postupa posve iskreno i otvoreno.	.74
IPR4 Moj nadređeni mi jasno daje do znanja da sam vrijedan/na zaposlenik/ca.	.73
IPR5 Moj nadređeni vodi računa o mojim osjećajima i smatra ih bitnim.	.85
<i>Faktor IPO – Interakcijska pravednost organizacije</i>	
IPO1 Organizacija me tretira na primjeren način.	.76
IPO2 Moja organizacija me poštuje.	.71
IPO3 Organizacija prema meni postupa posve iskreno i otvoreno.	.80
IPO4 Moja organizacija mi jasno daje do znanja da sam vrijedan/na zaposlenik/ca.	.84
IPO5 Moja organizacija vodi računa o mojim osjećajima i smatra ih bitnim.	.74

Korelacije između latentnih faktora prikazane su u Tablici 4.

Tablica 4. *Korelacije latentnih faktora Modela 5*

	Korelacije				
	2	3	4	5	6
<i>Pravednost rukovoditelja</i>					
1. Distributivna (DPR)	.74	.75	.90	.76	.78
2. Proceduralna (PPR)	-	.97	.70	.94	.87
3. Interakcijska (IPR)		-	.67	.89	.88
<i>Pravednost organizacije</i>					
4. Distributivna (DPO)			-	.78	.83
5. Proceduralna (PPO)				-	.96
6. Interakcijska (IPO)					-

Napomena: Sve su korelacije značajne na $p < .01$.

Potrebno je istaknuti da su sve korelacije latentnih faktora vrlo visoke, pogotovo između PPR i IPR ($r=.97, p<.01$) te PPO i IPO ($r=.96, p<.01$), te da su čak veće unutar pojedinog izvora nego među istim dimenzijama dvaju različitih izvora, primjerice između IPR i IPO ($r=.88, p<.01$). Ovako visoke korelacije dovode u pitanje diskriminativnu valjanost mjerenih konstrukata.

Dodatno, provjereni su i drugi indikatori *Modela 5*, korisni pri utvrđivanju pouzdanosti i konstruktne valjanosti: pouzdanost konstrukta (CR – *Composite Reliability*), prosječna izlučena varijanca (AVE – *Average Variance Extracted*), maksimalna zajednička kvadrirana varijanca (MSV – *Maximum Shared Squared Variance*) te prosječna zajednička kvadrirana varijanca (ASV – *Average Shared Squared Variance*). Vrijednosti $CR > .70$ upućuju na zadovoljavajuću pouzdanost konstrukta. Za utvrđivanje konvergentne valjanosti konstrukata vrijednosti AVE trebaju biti $> .50$ te istovremeno manje od vrijednosti CR. Za utvrđivanje diskriminativne valjanosti konstrukata vrijednosti MSV i ASV trebaju biti manje od vrijednosti AVE (Hair, Black, Babin i Anderson, 2010). U Tablici 5. prikazane su vrijednosti indikatora pouzdanosti i valjanosti mjerenih konstrukata.

Tablica 5. Vrijednosti indikatora pouzdanosti i valjanosti *Modela 5*

Faktor	CR	AVE	MSV	ASV
Distributivna pravednost rukovoditelja (DPR)	.93	.73	.81	.62
Distributivna pravednost organizacije (DPO)	.91	.66	.81	.61
Proceduralna pravednost rukovoditelja (PPR)	.88	.59	.94	.72
Proceduralna pravednost organizacije (PPO)	.85	.52	.92	.76
Interakcijska pravednost rukovoditelja (IPR)	.89	.62	.94	.70
Interakcijska pravednost organizacije (IPO)	.87	.58	.92	.75

Napomena: CR – pouzdanost konstrukta; AVE – prosječna izlučena varijanca; MSV – maksimalna zajednička kvadrirana varijanca; ASV – prosječna zajednička kvadrirana varijanca.

Rezultati upućuju na zadovoljavajuću pouzdanost svih mjerenih konstrukata. Utvrđena je i njihova konvergentna valjanost. S obzirom na to da vrijednosti obaju indikatora, i MSV i ASV, trebaju biti manje od AVE vrijednosti, diskriminativna valjanost mjerenih konstrukata nije potvrđena, što ne iznenađuje uzmu li se u obzir visoke korelacije među latentnim faktorima. Međutim, treba uzeti u obzir mogućnost da unatoč visokim korelacijama, konstrukti mogu imati različit obrazac povezanosti s drugim varijablama, o čemu će biti više riječi u nastavku.

Rasprava

U radu su predloženi i provjereni različiti modeli konceptualizacije pravednosti u organizacijskom kontekstu: od modela koji pretpostavlja postojanje jednoga faktora pravednosti, preko modela koji konceptualiziraju pravednost u dva, odnosno tri faktora, pa sve do modela koji sadrži šest latentnih faktora, a koji uzima u obzir kako izvor, tako i različite oblike pravednosti. Najprihvatljivijim se pokazao upravo spomenuti model sa šest faktora koji, dakle, uvažava i trodimenzionalnost konstrukta pravednosti, a istovremeno razlikuje i njezin izvor. Slična konceptualizacija pravednosti u organizacijskom kontekstu dobivena je i u istraživanjima Byrne (1999), Rupp i Cropanzano (2002) te Liao i Rupp (2005).

Potrebno je i osvrnuti se na izrazito visoke korelacije pojedinih latentnih faktora i sukladno tomu slabu diskriminativnu valjanost upitnika. Unatoč razmatranju alternativnih rješenja, prihvatili smo model koji uvažava trodimenzionalnost strukture za oba izvora pravednosti u organizacijskom kontekstu, i to iz više razloga. Prvo, ovaj se model pokazao boljim od alternativnih modela. Drugo, eventualno prihvaćanje jednostavnijega, dvodimenzionalnog modela pravednosti (*Modela 6*) za koji su dobiveni slabiji pokazatelji slaganja s podacima, moglo bi rezultirati gubitkom velikog broja informacija i "maskiranjem" važnih razlika između konstrukata proceduralne i interakcijske pravednosti (Colquitt, 2001; Rupp i Cropanzano, 2002). Treće, ako se instrument sada pojednostavi, neće biti moguće replicirati ili opovrgnuti nalaz niske diskriminativne valjanosti u narednim istraživanjima. Konačno, prihvaćanje će jednostavnijeg modela onemogućiti usporedbu s rezultatima drugih radova u kojima se upotrebljava trodimenzionalna struktura upitnika pravednosti. Pored toga, i drugi su istraživači ponudili dobre konceptualne argumente za razlikovanje proceduralne i interakcijske pravednosti (primjerice, Bies, 2001) te se prihvaćanje trodimenzionalnog modela pravednosti temelji na jasnim teorijskim obrazloženjima. Također, Rupp i Cropanzano (2002) su unatoč dobivenoj visokoj korelaciji latentnih faktora proceduralne i interakcijske pravednosti (.91) zadržali trofaktorsku strukturu upitnika pravednosti. Ovako visoke korelacije među latentnim faktorima nisu neuobičajene ni u mjerenju drugih konstrukata u ovom području. Primjerice, Denison, Nieminen i Kotrba (2014) u svom su upitniku organizacijske kulture zadržali složeniju strukturu, unatoč interkorelacijama latentnih faktora od .93, odnosno .94. Tyler i Blader (2000) su pak raspravljali o konceptualnoj sličnosti proceduralne i interakcijske pravednosti. Posljedično, na njih se može gledati kao na jedan zajednički faktor. Iako su potrebna daljnja istraživanja (vidjeti Bies, 2001; Bobocel i Holmval, 2001), rezultati ovog rada ne isključuju ovu pretpostavku. Ipak, kombiniranje proceduralne i interakcijske pravednosti u jednu zajedničku dimenziju bilo bi kontradiktorno nekim ranijim istraživanjima (primjerice Colquitt, 2001; Rupp i Cropanzano, 2002). Iako je malo vjerojatno da će faktori koji koreliraju .85 ili više imati zadovoljavajuću diskriminativnu valjanost, konstrukti mogu izrazito visoko korelirati, a ipak imati

različit obrazac povezanosti s drugim varijablama (McCornack, 1956). Upravo su razlike u obrascu povezanosti proceduralne i interakcijske pravednosti s drugim varijablama, unatoč njihovoj međusobno visokoj korelaciji, potvrđene brojnim istraživanjima (primjerice, Cropanzano i Prehar, 1999; Lavelle i sur., 2007; Masterson i sur., 2000; Rupp i Cropanzano, 2002; Skarlicki i Folger, 1997). Također, dobivene su i vrlo visoke korelacije među različitim izvorima svih triju dimenzija pravednosti. Stoga se postavlja pitanje razlikovanja ne samo dimenzija pravednosti već i njenih izvora. Kako bi se provjerilo koliko sudionika ima neusklađene percepcije pojedinih dimenzija pravednosti rukovoditelja i dimenzija organizacijske pravednosti, provedene su dodatne analize. Postupkom koji su predložili Fleenor, McCauley i Brutus (1997) izračunate su razlike u vrijednostima svake dimenzije pravednosti rukovoditelja, u odnosu na odgovarajuću dimenziju organizacijske pravednosti za svakog sudionika. Rezultati su pokazali da nešto više od 30% uzorka ima različite (neusklađene) vrijednosti svake dimenzije pravednosti rukovoditelja, u odnosu na odgovarajuću dimenziju organizacijske pravednosti, u bilo kojem smjeru. Navedeni je postotak više nego dovoljnih 10%, koji su predložili Shanock i suradnici (Shanock, Baran, Gentry, Pattison i Heggstad, 2010), kako bi se zaključilo da istraživanje ove neusklađenosti i njenih učinaka na organizacijski relevantne ishode ima praktičnog smisla. Također, dodatnim je analizama provjereno je li faktorska struktura *Modela 5* identična neovisno o demografskim obilježjima sudionika, odnosno postoje li čestice koje različito funkcioniraju ovisno o navedenim obilježjima. Rezultati niza multigrupnih konfirmatornih faktorskih analiza sugeriraju na mjernu invarijantnost *Modela 5* s obzirom na spol, dob, stupanj obrazovanja, radni staž te hijerarhijsku razinu zaposlenika u organizaciji. Preciznije, utvrđena je potpuna skalarna invarijantnost za sva obilježja, izuzev spola. Za spol je dobivena parcijalna skalarna invarijantnost, što je i više nego dovoljno da bi se moglo pouzdano zaključivati o metrijskoj invarijantnosti (primjerice, Byrne, Shavelson i Muthen, 1989; Byrne i Watkins, 2003; Meredith, 1993; Reise, Widaman i Pugh, 1993). Ipak, u budućim je istraživanjima potrebno ispitati povezanost navedenih mjera s važnim ishodima pravednosti, odnosno provjeriti postojanje razlika u obrascima povezanosti između pojedinih dimenzija pravednosti obaju izvora i različitih ishoda pravednosti. U svakom slučaju, razlikovanje proceduralne i interakcijske dimenzije konstrukta pravednosti ostaje nejasno i zahtijeva posebnu pozornost u daljnjim istraživanjima. Ako se promatra sadržaj čestica pojedinih skala, čini se da bi u najvećoj mjeri vrijedilo doraditi skale za mjerenje proceduralne pravednosti. Čestice ove skale mogle bi se izmijeniti ili dopuniti tako da se od zaposlenika traži procjena pravednosti određenog postupka, a da je ta procjena neovisna o doživljenoj pravednosti interakcije s rukovoditeljem koji taj postupak provodi. Ovo bi moglo pridonijeti boljim pokazateljima diskriminativne valjanosti proceduralne u odnosu na interakcijsku pravednost. Naravno, neće se pogriješiti ako se prilikom korištenja konstruiranih skala ove dvije dimenzije pravednosti u narednim istraživanjima operacionaliziraju zajedno. Također, ubuduće bi bilo poželjno kontrolirati u kojoj

mjeri neposredni rukovoditelji zaista imaju ovlasti za provođenje određenih postupaka, što bi omogućilo pouzdanije zaključivanje o odnosima i razlikovanju ovih konstrukata.

Konstruirani se upitnici mogu upotrebljavati za mjerenje distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti različitih izvora: rukovoditelja i organizacije. Svaki upitnik sadrži ukupno 15 čestica, po pet za svaku od tri dimenzije pravednosti. Upitnici se mogu primjenjivati zasebno i neovisno jedan o drugom, ovisno o potrebama istraživača i karakteristikama problema istraživanja. Pri ispitivanju stavova i ponašanja zaposlenika koji su prvenstveno važni rukovoditeljima (primjerice, povjerenja u rukovodstvo, zadovoljstva nadređenim, odanosti nadređenom te odgovornoga organizacijskog ponašanja usmjerenog na nadređenog) preporučuje se rabiti upitnik za procjenu pravednosti rukovoditelja. Upitnik za procjenu organizacijske pravednosti preporučuje se upotrebljavati pri ispitivanju stavova i ponašanja zaposlenih važnih za organizaciju (primjerice, odgovornoga organizacijskog i kontraproductivnog ponašanja usmjerenog na organizaciju, odanosti organizaciji, namjere za napuštanjem organizacije), kako, pored ostalih, predlažu i Malatesta i Byrne (1997) te Masterson i sur. (2000).

Na kraju, ako rezultati ovog rada olakšaju istraživačima i praktičarima preciznije mjerenje pravednosti u organizacijskom kontekstu, a time onda osnaže rukovoditelje i organizacije na "ispravljanje" nepravednosti, tada je njegova svrha ispunjena. Jer, kako je to jednom lijepo rekao Martin Luther King, *Injustice anywhere is a threat to justice everywhere*.

Literatura

- Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequality. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. U: L. Berkowitz (Ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 267-299). New York: Academic Press.
- Bartle, S.A. i Hayes, B.C. (1999, April). Organizational justice and work outcomes: A meta-analysis. Paper presented at the *Annual meeting of the Society for industrial and organizational psychology*, Atlanta, GA.
- Beugre, C.D. i Baron, R.A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339.
- Bies, R.J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. U: J. Greenberg i R. Cropanzano (Ur.), *Advances in organizational justice* (str. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, R.J. i Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. U: R.J. Lewicki, B.H. Sheppard i M.H. Bazermann (Ur.), *Research on negotiations in organizations* (str. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.

- 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.
- Bobocel, D.R. i Holmvall, C. (2001). Are interactional justice and procedural justice different? Framing the debate. U: S. Gilliland, D. Steiner i D. Skarlicki (Ur.), *Research in social issues in management: Theoretical and cultural perspectives on organizational justice* (str. 85-110). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Burnham, K.P. i Anderson, D.R. (1998). *Model selection and inference: A practical information-theoretic approach*. New York: Springer-Verlag.
- Byrne, B.M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Byrne, Z.S. (1999, April). *How do procedural and interactional justice influence multiple levels of organizational outcomes?* Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Byrne, B.M., Shavelson, R.J. i Muthén, B. (1989). Testing for the equivalence of factor covariance and mean structures: The issue of partial measurement invariance. *Psychological Bulletin*, 105(3), 456-466.
- Byrne, B.M. i Watkins, D. (2003). The issue of measurement invariance revisited. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(2), 155-175.
- Cohen-Charash, Y. i Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O. 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, 425-445.
- 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 Social Psychology*, 36(4), 868-899.
- Cropanzano, R. i Ambrose, M.L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. U: J. Greenberg i R. Cropanzano (Ur.), *Advances in organizational justice* (str. 119-151). Stanford University Press: Stanford, CA.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R. i Rupp, D.E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Cropanzano, R. i Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. U: C.L. Cooper i I.T. Robertson (Ur.), *International review of industrial and organizational psychology* (str. 317-372). New York: John Wiley & Sons.

- Cropanzano, R. i Prehar, C.A. (1999, April-May). *Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice*. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Cropanzano, R. i Prehar, C.A. (2001). Emerging justice concerns in an era of changing psychological contracts. U: R. Cropanzano (Ur.), *Justice in the workplace, From theory to practice* (str. 245-269). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A. i Chen, P.Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Ćulumović, R. (2005). *Percepcija distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti i stavovi prema radu* (Neobjavljeni diplomski rad). Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet, Rijeka.
- Denison, D., Nieminen, L. i Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.
- 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.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice, a social psychological perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Fleenor, J.W., McCauley, C.D. i Brutus, S. (1997). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 7(4), 487-506.
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1(2), 143-159.
- Folger, R. (1994). Workplace justice and employee worth. *Social Justice Research*, 7(3), 225-240.
- Folger, R. (1998). Fairness as a moral virtue. U: M. Schminke (Ur.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes* (str. 13-34). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Folger, R. (2001). Fairness as deonance. U: S.W. Gilliland, D.D. Steiner i D.P. Skarlicki (Ur.), *Research in social issues in management* (str. 3-33). New York: Information Age Publishers.
- Folger, R. i Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Folger, R. i Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. U: R. Cropanzano (Ur.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (str. 79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. i Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis*. Seventh Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River: New Jersey.
- Hooper, D., Coughlan, J. i Mullen, M.R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Jakopec, A., Sušanjan, Z. i Stamenković, S. (2013). Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom. *Suvremena psihologija*, 16(2), 185-202.
- Jöreskog, K. i Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International Inc.
- Kline, R.B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY: Guilford Press.
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Konovsky, M.A. i Folger, R. (1991). The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' layoff reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(8), 630-650.
- Lavelle, J., Rupp, D.E. i Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866.
- Leventhal, G.S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. U: L. Berkowitz i W. Walster (Ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 91-131). New York: Academic Press.
- 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.
- Liao, H. i Rupp, D.E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 242-256.
- Malatesta, R.M. i Byrne, Z.S. (1997, April). *The impact of formal and interactional procedures on organizational outcomes*. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.
- Mansour-Cole, D.M. i Scott, S.G. (1998). Hearing it through the grapevine: The influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions. *Personnel Psychology*, 51(1), 25-54.

- 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.
- McCornack, R.L. (1956). A criticism of studies comparing item-weighting methods. *Journal of Applied Psychology*, 40(5), 343-344.
- McDowall, A. i Fletcher, C. (2004). Employee development: An organizational justice perspective. *Personnel Review*, 33 (1), 8-29.
- Meredith, W. (1993). Measurement invariance, factor analysis and factorial invariance. *Psychometrika*, 58(4), 525-543.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L. i Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Mulaik, S.A., James, L.R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S. i Stilwell, C.D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430-450.
- Penezic, Z., Rak, I. i Slišković, A. (2013). Odgovorno organizacijsko ponašanje: Provjera konstrukta na hrvatskom uzorku. *Društvena istraživanja*, 22(1), 121-141.
- Price, J.L. i Mueller, C.W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pittman.
- Reise, S.P., Widaman, K.F. i Pugh, R.H. (1993). Confirmatory factor analysis and item response theory: Two approaches for exploring measurement invariance. *Psychological Bulletin*, 114(3), 552.
- Robinson, S.L. i Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Robinson, S.L. i Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rupp, D.E., Bashshur, M.R. i Liao, H. (2007a). Justice climate: Consideration of source, target, type, specificity, and emergence. U: F. Dansereau i F.J. Yammarino (Ur.), *Research in multi-level issues* (str. 439-459). Oxford, UK: Elsevier.
- Rupp, D.E., Bashshur, M.R. i Liao, H. (2007b). Justice climate past, present, and future: Models of structure and emergence. U: F. Dansereau i F.J. Yammarino (Ur.), *Research in multi-level issues* (str. 357-396). Oxford, UK: Elsevier.

- 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., Shao, R., Jones, K.S. i Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159-185.
- Shanock, L.R., Baran, B.E., Gentry, W.A., Pattison, S.C. i Heggstad, E.D. (2010). Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 543-554.
- Skarlicki, D.P. i Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Skarlicki, D.P. i Latham, G.P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology*, 50(3), 617-633.
- Steiger, J.H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 893-898.
- Sušanj, Z. i Jakopc, A. (2012). Fairness perceptions and job satisfaction as mediators of the relationship between leadership style and organizational commitment. *Psihologijske teme/Psychological Topics*, 21(3), 509-526.
- Sweeney, P.D. i McFarlin, D.B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 83-98.
- Thibaut, J.W. i Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. New York, NY: L. Erlbaum Associates.
- Tyler, T.R. i Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. U: J. Carroll (Ur.), *Applied social psychology and organizational settings* (str. 77-98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T.R. i Blader, S.L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia, PA: Psychology 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, CA, US: Academic Press.

Verifying the Dimensionality of Justice Construct in Organizational Context

Abstract

In previous studies, organizational justice has been conceptualized and operationalized in different ways, and the measures used often did not take into account the different sources of perceived justice. The aim of this study is to verify the dimensionality of justice construct in an organizational context. A new questionnaire in Croatian language was designed to measure three dimensions of organizational justice (distributive, procedural and interactional), taking into account the source of perceived fairness (the superior manager and the organization as a whole). Results confirm the high reliability as well as content and construct validity of the supervisory justice and the organizational justice questionnaires. Indicators of convergent validity are better compared to the indicators of discriminant validity of the questionnaires, which again raises the question of the justification of conceptual distinction between procedural and interactional justice.

Keywords: organizational justice, supervisory justice, distributive justice, procedural justice, interactional justice

Primljeno: 16.12.2013.

