

IZVORNI ZNANSTVENI RAD

ISPITIVANJE POVEZANOSTI EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I ORGANIZACIJSKE PRAVEDNOSTI ¹

dr.sc. Katarina Sokić, Mirta Mandarić, struč.spec.oec.

SAŽETAK: Cilj ovoga rada bio je ispitati odnos između emocionalne inteligencije i percepcije pravednosti rukovoditelja i organizacije. Prema dostupnim podacima ovo je prvo domaće istraživanje ove vrste. Podaci su prikupljeni putem *google online* ankete, na prigodnom uzorku od 141 zaposlenih građana Republike Hrvatske (57% žena) ($M_{\text{dobi}} = 32.07$, $SD = 8.47$). Za mjerenje emocionalne inteligencije korištena je Wong-Law EI skala (*Wong-Law EI Scale - WLEIS* – Wong i Law, 2002). Percepciju pravednosti mjerili smo Upitnikom za procjenu organizacijske pravednosti i Upitnikom za procjenu pravednosti rukovoditelja (Jakopec i Sušan, 2014) koji mjere distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravednosti rukovoditelja i organizacije. Korelacijske i regresijske analize djelomice su potvrdile postavljene hipoteze. Ukupan rezultat na emocionalnoj inteligenciji pozitivno je povezan s percepcijom distributivne pravednosti rukovoditelja i s percepcijom ukupne, proceduralne i interakcijske pravednosti organizacije. Korištenje emocija povezano je s percepcijom ukupne i proceduralne pravednosti organizacije dok je regulacija emocija jedinstveni pozitivni prediktor percepcije ukupne, proceduralne i interakcijske pravednosti organizacije. Rezultati ukazuju da emocionalna inteligencija ima značajnu ulogu u percepciji organizacijske pravednosti.

Ključne riječi: emocionalna inteligencija, pravednost organizacije, distributivna, proceduralna, interakcijska pravednost

JEL: J24, J28, C12, D23

Mirta Mandarić, struč.spec.oec.
EFFECTUS – visoko učilište
Trg J. F. Kennedy 2
10 000 Zagreb

dr. sc. Katarina Sokić
EFFECTUS – visoko učilište
Trg J. F. Kennedy 2
10 000 Zagreb
E mail: ksokic@effectus.com.hr

¹ Napomena: Ovaj rad nastao je na temelju diplomskog rada naziva *Uloga emocionalne inteligencije u percepciji organizacijske pravednosti* autorice Mirte Mandarić koji je obranjen na EFFECTUS studiju financije i pravo - visokom učilištu pod mentorstvom Katarine Sokić dana 27. studenog 2020. godine.

1. UVOD

Pravednost je promišljanje i postupanje koje podrazumijeva moralnost utemeljenu na etici, religiji ili zakonu i jedno je od glavnih pitanja kojima se bave i organizacije i zaposlenici, a ostvarenje pravednosti predstavlja veliki izazov zbog složenih procesa koji su u njegovoj podlozi i brojnih organizacijskih ishoda na koje percipirana (ne)pravednost utječe. U suvremenoj etici, pravednosti je preduvjet je ozbiljenja svih drugih vrednota i sastoji se u tome da se s drugom osobom postupa pravedno, tj. kao onom koja je nepovrediva i nedodirljiva u svojoj slobodi i svojem djelovanju.

Ostvarenje pravednosti jedan je od najvećih izazova koji se postavlja pred organizaciju. Organizacijska pravednost usmjerena je na sudove koje zaposlenici donose o tome jesu li pravedno tretirani, kao i na ocjenu pravednosti postupaka koji utječu na različite organizacijske ishode. Percepcija organizacijske pravednosti predstavlja važno pitanje za svaku organizaciju jer je organizacijska pravednost pozitivno je povezana sa zadovoljstvom zaposlenika i drugim pozitivnim radnim ishodima poput bolje radne učinkovitosti, niske fluktuacije, niskog apsentizma i niže razine radnog stresa i stoga predstavlja ključan element uspjeha organizacije (Kalay, 2016). Osobito kod raspodjele financijskih sredstava, odabira zaposlenika, usvajanja organizacijskih politika koje utječu na zaposlenike potrebno je posebnu pažnju posvetiti poštivanju zahtjeva pravednosti (Colquitt i sur., 2001.).

Koncept organizacijske pravednosti ispitan je u velikom broju studija. Glavni razlog kontinuiranog zanimanja za ovaj koncept leži u tome što organizacijska pravednost ima veliku utjecaj i mjerljivu ulogu u oblikovanju stavova i objašnjenju organizacijskog ponašanja (Rai, 2013).

U posljednja dva desetljeća uloga emocija u organizacijskom ponašanju intenzivno se istražuje. Prije toga emocije na poslu izučavane su u kontekstu zadovoljstva poslom. Veliki zamah proučavanju utjecaja emocija u radnom okruženju dala je teorija Teorija afektivnih događaja (engl. *Affective Events Theory*, AET; Weiss i Cropanzano, 1996) prema kojoj zaposlenici reagiraju na diskretne „afektivne događaje“ u radnom okruženju koji rezultiraju afektivnim reakcijama (ili osjećajima) što zauzvrat dovodi do ishoda u stavovima i ponašanju.

U organizaciji svakog oblika društvenog života pa tako i poslovnog, emocije igraju presudnu ulogu (Schimmenti, Starčević, Gervasi, Deleuze i Billieux, 2018) jer doprinose smanjenju dvosmislenosti socijalne interakcije i pružaju informacije o osjećajima, namjerama, ciljevima i motivima onih koji izražavaju osjećaje. Kako su radne situacije složene i uključuju više dionika (zaposlenici, suradnici, menadžeri, supervizori, klijenti) i razina (radni zadatak, radno mjesto, sektor, organizacija) percepcija pravednosti može izazvati pozitivne i negativne emocije u isto vrijeme (Lankarani i Assari, 2017). Dakle, osjećaji mogu igrati presudnu ulogu u smanjenju dvosmislenosti koja je tipična za organizacijske situacije. Prepoznavanje emocija drugih ima veliki značaj u interpersonalnim odnosima i predstavlja važan dio neverbalne komunikacije. Prepoznavanje i razumijevanje tuđih emo-

cionalnih stanja omogućuje nam da prilagodimo svoje reakcije prema određenoj osobi i time izbjegnemo možebitni sukob, nesporazum ili napad.

Nastavno na emocije dolazimo do pojma emocionalne inteligencije koja sve više dolazi do izražaja na radnom mjestu budući da predstavlja esencijalnu mješavinu emocionalnih, osobnih i društvenih kompetencija koje utječu na osobnu učinkovitost pojedinca i na njegovu radnu produktivnost. Značaj uloge emocionalne inteligencije u organizaciji svakim danom sve više raste jer se svjesnost potrebe za kvalitetnim ljudskim kapitalom razvija kontinuirano u skladu s brzo nastupajućim okolinskim promjenama. Promjene na globalnoj razini zahtijevaju od organizacije i njezinih zaposlenika prilagodbu u načinu funkcioniranja što ujedno predstavlja i izazov modernog doba. Organizacije teže privlačenju onih kandidata koji će se uz pomoć svojih vještina, znanja i sposobnosti uspješno prilagoditi novonastalim situacijama i nepredvidivim izazovima. U posljednje vrijeme sve više do izražaja dolaze kompetencije koje u svojoj osnovi sadrže emocionalnu komponentu. Zašto je ona važna u poslu možemo objasniti na jednom od primjera globalnih promjena, točnije napretka u tehnološkom i digitalnom komuniciranju, koji osim što predstavlja izazov za organizacije modernog doba, od zaposlenika traži sposobnost koja ne pripada nužno intelektualnim sposobnostima, već onu koja se nalazi u podlozi emocionalnih kompetencija koje osposobljavaju pojedinca za kvalitetno komuniciranje i upravljanje odnosima, ne samo u realnom okruženju već i putem virtualnih platformi. Tim kompetencijama se danas pridaje značajna pozornost jer one imaju presudnu ulogu u ishodima mnogih životnih i poslovnih situacija. Osim važnosti ovih kompetencija na razini poslovanja organizacije, one pridonose radnoj izvedbi i poslovnoj učinkovitosti te se njihova korisnost ističe i kod drugih aspekata posla, pa se tako emocionalna inteligencija često istražuje u odnosu s organizacijskom odanošću, upravljanjem stresom, zadovoljstvom poslom, radnom izvedbom, a prepoznata je i kao vrijedan alat koji unaprjeđuje komunikaciju, upravljanje i međuljudske odnose na radnom mjestu i doprinosi učinkovitom iznalaženju odgovora na kompleksne poslovne probleme.

Studije su potvrdile da je emocionalna inteligencija povezana s politikom organizacije, ponašanjem zaposlenika i njihovim stavovima prema radu (npr. Meisler i Vigoda-Gadot, 2014). Emocionalna inteligencija ima velik doprinos u razumijevanju poslovnog okruženja, potreba organizacije i zaposlenika, a vidljiv je i njezin utjecaj na razne aspekte posla. Budući da se promatra u odnosu s mnogim aspektima, nekolicina istraživanja usmjerila se na proučavanje njezine uloge u kontekstu organizacijske pravednosti iz razloga što su oba konstrukta značajna za organizaciju. Način na koji zaposlenici percipiraju pravednost u svojoj organizaciji je od iznimne važnosti budući da ona utječe na ponašanje, socijalne odnose, motivaciju, ostanak u organizaciji i slično.

Na tragu naprijed navedenih spoznaja u ovom radu ćemo ispitati ulogu emocionalne inteligencije u percepciji organizacijske pravednosti jer je temeljem rezultata brojnih studija za očekivati da emocionalna inteligencija ima važnu ulogu u predviđanju organizacijske pravednosti. Prema našim saznanjima i dostupnim rezultatima ovo je prvo domaće istraživanje takve vrste što dodatno potvrđuje opravdanost njegovog provođenja.

2. EMOCIJE I EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U ORGANIZACIJSKOM KONTEKSTU

Razumijevanje emocija pruža pojedincu neprocjenjive informacije o sebi, o drugima i o dinamičnim odnosima u kojima sudjeluje na radnom mjestu. Emocije su od izuzetne važnosti za organizacijsko okruženje jer uvelike utječu na pojedinčev doživljaj radnog mjesta, nadređenih i podređenih. Osjećaji koje proživljavamo na poslu diktiraju naše emocionalne reakcije, našu procjenu i interpretaciju doživljenih situacija što posljedično utječe na kognitivne procese i motivaciju pojedinca. Značajan je utjecaj emocija na ponašanje i mišljenje, pa stoga djeluju na mnoge faktore povezane s poslom, a neki od njih su socijalni odnosi, radni angažman, radna uspješnost, organizacijsko ponašanje, percepcija organizacijske pravednosti i mnogi drugi.

Opće je poznato da emocije i osjećaji variraju iz dana u dan, ali nova istraživanja pokazuju da unatoč kratkoročnim fluktuacijama, doista, postoje temeljne stabilne predispozicije za prilično stalna i predvidljiva raspoloženja i emocionalna stanja. Neki ljudi, na primjer, imaju viši stupanj pozitivnog afektiviteta. To znači da su relativno optimistični, stvari obično vide u pozitivnom svjetlu i odaju dojam da su uvijek dobro raspoloženi. Ljudi s više negativnog afektiviteta obično su neljubazni, pesimistični, stvari vide na negativan način i često su loše raspoloženi. Naravno, kao što je gore spomenuto, mogu se pojaviti kratkotrajne varijacije čak i kod najekstremnijih tipova. Na primjer, osobe s puno pozitivnog afektiviteta mogu biti loše raspoložene ako su primjerice upravo dobile otkaz ili negativnu kritiku od pretpostavljenog. Slično tome, osobe s negativnim afektivitetom mogu biti u dobrom raspoloženju - barem na kratko - ako su tek promovirane, dobile su vrlo pozitivne povratne informacije o vlastitom radu ili ako su im se desile druge dobre stvari. Nakon početnog utjecaja tih događaja, osobama s pozitivnim afektivitetom uglavnom se vraća pozitivno raspoloženje, dok oni s negativnim afektivitetom teže natrag u svoje uobičajeno loše raspoloženje.

U psihološkoj literaturi ali i šire u medijskom prostoru, emocionalna inteligencija se često spominje u posljednjih dvadeset godina. Premda su autori prvog članka o emocionalnoj inteligenciji (Salovey i Mayer, 1990) u tišini i možemo reći gotovo nezapaženo razvijali i provjeravali konstrukt emocionalne inteligencije, njihov rad nije naišao na veći odjek sve do 1995. godine kada se pojavila knjiga znanstvenika i novinara Daniela Golemana zvučnog naslova *Emocionalna inteligencija - Zašto je važnija od IQ*, koja je pune dvije godine bila najprodavanija knjiga u SAD-u (Goleman, 1995). Emocionalna inteligencija povezuje afektivne i kognitivne aspekte mentalnog funkcioniranja i može se zamisliti kao sposobnost ili kao svojstvo. Pojam emocionalne inteligencije u uskoj je vezi s pojmom empatije pa ćemo u nastavku prikazati sposobnosti koje čine konstrukt emocionalne inteligencije. Autori koncepta emocionalne inteligencije proveli su analizu sposobnosti vezanih uz emocije podijelivši emocionalnu inteligenciju na četiri područja vještina (Salovey, Detweiler-Bedell, Detweiler-Bedell i Mayer, 2008; Salovey i Mayer, 1990). Riječ je o preciznosti (točnosti) u opažanju emocija, korištenju emocija za pomoć

mišljenju, razumijevanju emocija i upravljanju emocijama na način koji poboljšava osobni rast i socijalne odnose.

U osamdesetim godinama prošlog stoljeća razvijena je nova paradigma vođenju utemeljena na spoznaji o važnosti emocija u poslu. Studije su pokazale da je uspjeh vođe uvelike određen njegovom emocionalnom inteligencijom. Ove spoznaje omogućile su novi pristup poslu i vođenju, u odnosu na ranije prevladavajuće mišljenje o tome da u poslovnom svijetu nema emocija. Goleman je 1998. godine u članku *What makes a leader?* objavljenom u *Harvard Business Review* naglasio važnost emocionalne inteligencije u poslovnom uspjehu. Na temelju istraživanja vještina koje imaju najveći utjecaj na postizanje najboljih rezultata u obavljanju 181 vrsta poslova u 121 različitim organizacija, Goleman (1998) je zaključio da se čak 67% vještina koje se smatraju neophodnim za poslovni uspjeh temelji na emocionalnim vještinama.

Osim u vođenju, emocionalna inteligencija ima značajnu ulogu i u ostalim aspektima organizacijskog života i organizacijskog ponašanja. Osobne kompetencije emocionalne inteligencije kao što su samosvijest, samoregulacija i motivacija Goleman navodi nužnima za prepoznavanje osobnih snaga i slabosti te za razvoj samopoštovanja, osobnog integriteta, fleksibilnosti, preuzimanja odgovornosti za vlastite postupke, težnji izvrsnosti i preuzimanju inicijative. Socijalne kompetencije emocionalne inteligencije (tj. empatija i društvenost) uključuju razumijevanje tuđih potreba, učinkovito upravljanje konfliktima, aktivno slušanje i liderstvo.

3. ORGANIZACIJSKA PRAVEDNOST – RAZVOJ KONSTRUKTA

Russell Cropanzano u svojoj knjizi *Pravednost na radnom mjestu: od teorije do prakse* objavljenom 1993. godine iznosi opsežan povijesni okvir razvoja konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu, polazeći od istraživanja socijalnih psihologa na temelju čijih se proučavanja rodila ideja o izučavanju pravednosti u organizacijskom ponašanju. Prije nego što je nastao konstrukt organizacijske pravednosti, mnogi znanstvenici bavili su se pitanjem pravednosti u kontekstu socijalnih interakcija razvijajući teorije društvene i međuljudske pravednosti što je uvelike doprinijelo razumijevanju spomenutog konstrukta.

Značajan utjecaj na poimanje važnosti pravednosti u okviru organizacijske psihologije imala je Teorija relativne deprivacije Samuela Stouffera (1949) razvijena nakon drugog svjetskog rata, koja je nastojala objasniti kako zadovoljstvo zaposlenika dobivenom nagradom (plaćom ili statusom) ne ovisi samo o vrijednosti nagrade već i o načinu na koji zaposlenik uspoređuje vlastitu nagradu s nagradama drugih. Naredna teorija koja je pridonijela jasnijem shvaćanju organizacijske pravednosti je Teorija društvene razmjene za čije je detaljnije izučavanje zaslužan sociolog Peter M. Blau (Blau, 1964). Ovom teorijom željelo se naglasiti kako su očekivanja pojedinca izuzetno važna u percepciji zadovoljstva društvenom razmjenom.

3.1. Dimenzije i izvori organizacijske pravednosti

Pojam organizacijske pravednosti koja predstavlja zaposlenikovu percepciju pravednosti u organizaciji “skovao“ je Greenberg u 80-im godinama prošlog stoljeća (Greenberg, 1987). Radi se o složenom pojmu koji obuhvaća tri dimenzije: *distributivnu*, *proceduralnu* i *interakcijsku pravednost* (McDowall i Fletcher, 2004).

Distributivna pravednost temelji se na Adamsovoj teoriji pravednosti (Adams, 1965) i odnosi se na percipiranu pravednost ishoda koju pojedinac procjenjuje uspoređujući omjer vlastitih uloga i ishoda s omjerom uloga i ishoda drugih. Ako su ishodi proporcionalni ulozima, raspodjela je pravedna. Radi se o pravednosti raspodjele nagrada (npr. plaća, napredovanja) s obzirom na postignute rezultate, odnosno o stupnju u kojem se nagrade dodjeljuju na pravičan način (Cropanzano i Folger, 1991; McDowall i Fletcher, 2004).

Proceduralna pravednost je pravednost postupaka i metoda koje se koriste kod donošenja organizacijskih odluka tj. stupanj u kojem oni na koje se odluke primjenjuju (adresati odluka, odnosno radnici) smatraju da su te odluke donesene u skladu s fer metodama i smjernicama. Ova vrstu organizacijske pravednosti uveo je Leventhal (1980) izvedeći je iz pravosudnog konteksta. Riječ je zaposlenikovoju percepciji proceduralne komponente sustava koji reguliraju procese raspodjele. Prema ovom autoru kriteriji proceduralne pravednosti su: dosljednost, nepristranost, točnost, mogućnost ispravljanja pogrešaka, reprezentativnost i etičnost. Samo oni postupci organizacije koji posjeduju sve navedene karakteristike bivaju od strane zaposlenika percipirani pravednima (Jakopec i Sušanj, 2014a).

Interpersonalna pravednost uključuje uljudan i nepristran odnos rukovodećih organizacijskih struktura prema zaposlenicima i fokusirana je na kvalitetu postupanja prema zaposlenicima, dok informacijska pravednost podrazumijeva istinitost i ispravnost informacija i objašnjenja koje rukovodeće strukture u organizaciji komuniciraju svojim zaposlenicima, osobito u postupcima nagrađivanja (Di Fabio i Palazzeschi, 2012).

Zaposlenici osim što razlikuju pojedine vrste pravednosti (distributivnu, proceduralnu i interakcijsku) razlikuju i različite izvore (ne)pravednosti (Cropanzano, Byrne, Bobocel i Rupp, 2001). Najčešće je riječ o organizaciji u cjelini i rukovoditeljima. Organizacija se javlja kao percipirani izvor nepravednosti kad primjerice krši psihološki ugovor sa zaposlenicima. Riječ je o očekivanjima koje pojedinac gaji prema organizaciji za koju radi, koja mogu biti eksplicitna (npr. visina plaće, mjesto u organizacijskoj hijerarhiji) ili implicitna (npr. potreba za autonomijom, samoaktualizacijom, moći). Organizacija osim psihološkog ugovora može kršiti i prava zaposlenika koja proizlaze iz ugovora o radu ili prava utemeljena na pozitivnim zakonskim propisima. Takva kršenja mogu biti sustavna i izazivati kod zaposlenika veliki stupanj nezadovoljstva i otpora osobito u situaciji neučinkovitog pravosuđa i nemogućnosti pronalaženja novog posla zbog situacije na tržištu rada. Istraživanja su pokazala da rukovoditelji koji ispravno primjenjuju pojedini stil rukovođenja (npr. transformacijski i transakcijski) izazivaju snažne percepcije pravednosti zaposlenika (Jakopec, Sušanj i Stamenković, 2013). U situaciji kad se rukovoditelj percipira praved-

nim, a organizacija nepravednom, zadovoljstvo radnika rukovoditeljem se značajno smanjuje, u odnosu na situacija kada se oba izvora doživljavaju pravednima. Ako se jedan izvor percipira pravednim, a drugi nepravednim, to najčešće rezultira negativnijim ishodima u odnosu na situaciju kada su oba izvora percipirana pravednim.

U pogledu proceduralne i interakcijske pravednosti, zaposlenici iskazuju najveće nezadovoljstvo rukovoditeljem, ne u situaciji kada su oba izvora pravednosti percipirana kao nepravedna, nego kad se rukovoditelj percipira potpuno nepravednim, bez obzira na pravednost organizacije (Jakopec i Sušan, 2014b).

3.2. Ishodi organizacijske (ne)pravednosti

U skladu s teorijom socijalne razmjene (Blau, 1986) i teorijom pravednosti (Adams, 1965) zaposlenici će imati uravnotežen odnos s organizacijom i menadžerima kada smatraju da se s njima postupa pravedno. Takvi zaposlenici osjećat će se potaknutima da uzvrate većim ulaganjem vremena i kreativnosti u svoj rad. Brojna istraživanja pokazuju da percepcija organizacijske pravednosti značajno utječe na stupanj zadovoljstva poslom, inovativno radno ponašanje, pozitivne stavove prema radu, radni učinak i na brojne druge ishode vezane uz rad i stoga zaokuplja pozornost organizacijskih psihologa i ostalih stručnjaka zaposlenih u odjelima ljudskih potencijala.

Viša razina percipirane organizacijske pravednosti pozitivno utječe na radnu motivaciju i dovodi do postizanja radnih ciljeva praćenih nagradama, što u konačnici dovodi do zadovoljstva poslom. Usmani i Jamal (2013) ispitali su odnos između organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom. Pokazalo se da su distributivna i interakcijska pravednost pozitivno povezane sa zadovoljstvom poslom. Radne perforanse i radni učinak su viši kada zaposlenici vjeruju da se prema njima postupa pravedno.

Recentna studija Akrama i sur. (2020) pokazuje da organizacijska pravednost ima snažan pozitivan utjecaj na inovativno radno ponašanje i na dijeljenje znanja (eng. *knowledge sharing*). Velika studija koje su proveli Pan, Chen, Hao i Bi (2018) na uzorku od 2.500 kineskih proizvodnih radnika ispitala je utjecaj organizacijske pravednosti na pozitivno radno ponašanje. Radi se obliku organizacijskog ponašanja koje uključuje šest psiholoških kapaciteta: samopouzdanje (ili samoeфикаsnost), nadu, optimizam, otpornost, subjektivno blagostanje (ili sreću) i emocionalnu inteligenciju (Luthans, 2002). Pozitivno organizacijsko ponašanje operacionalizano je kroz šest različitih faktora koji uključuju posvećeno ponašanje (zaposlenici ulažu svoje vrijeme i energiju u svoj rad), odgovorno ponašanje (zaposlenici dovršavaju svoje rad dobrovoljno), aktivno ponašanje (zaposlenici si mogu dragovoljno prilagoditi vanjsko okruženje), inovativno ponašanje (zaposlenici su voljni su prihvatiti nove tehnologije i primijeniti ili stvoriti nove tehnologije), pomaganje (zaposlenici dobrovoljno pomažu kolegama dovršiti posao) i skladno ponašanje (zaposlenici surađuju s drugima na prijateljski način). Pokazalo se da je organizacijska pravednost pozitivni prediktor pozitivnog radnog ponašanja i da značajno utječe na negativno radno ponašanje. Međutim, distributivna i proceduralna pravednost različito utječu na pozitivno

i negativno organizacijsko ponašanje s obzirom na smjer i intenzitet; proceduralna pravednost snažnije utječe na pozitivno organizacijsko ponašanje zaposlenika dok su negativna organizacijska ponašanja više pod utjecajem distributivne pravednosti. Jasno se pokazalo da distributivna i proceduralna pravednost pokreću različite aspekte ponašanja zaposlenika, što širi granice dotadašnjih spoznaja teorije organizacijske pravednosti.

Niska razina organizacijske pravednosti dovodi do nezadovoljstva i drugih negativnih posljedica poput lošeg odnosa prema radnim kolegama i korisnicima usluga (klijentima). Pekurinen i sur. (2017) navode da je niska organizacijska pravednost negativno utjecala na ponašanje medicinskih sestara prema kolegama i do lošeg postupanja prema pacijentima. Shkoler i Tziner (2017) pokazuju da percepcija nepravde predstavlja prijatnu za zaposlenike i može kod njih potaknuti da posegnu za nedopuštenim resursima što evoluira u destruktivno organizacijsko ponašanje, poput krađa i sabotaza.

Visoka razina organizacijske pravednosti je snažan prediktor identifikacije s organizacijom. Prema Patchenu (1970) identifikacija s organizacijom uključuje sličnost zaposlenika i organizacije u pogledu vrijednosti i ciljeva, osjećaj pripadanja, privrženosti i ponosa i odanost ciljevima organizacije. Svakoj organizaciji je u interesu da njeni zaposlenici njene attribute doživljavaju kao svoje vlastite i da sebe doživljavaju kao personifikaciju svoje organizacije jer je identifikacija zaposlenika s organizacijom ključ organizacijskog uspjeha. Zaposlenici koji se snažno identificiraju s organizacijom razmišljat će i djelovati u korist grupnih normi i vrijednosti čak i bez formalnog pritiska jer ih prihvaćaju kao vlastite. Meta-analička studija Michaela Rickette (2005) pokazuje da identifikacija s organizacijom utječe na ponašanje zaposlenika koji su spremniji pomoći organizaciji čak i kada za to nisu plaćeni, a smanjene je stopa fluktuacije i apentizma.

Koncept organizacijske pravednosti u posljednjih petnaestak godina zaokuplja sve veću pažnju domaćih istraživača. Konstruirana je skala samoprocjene triju dimenzija organizacijske pravednosti (distributivne, proceduralne i interakcijske) neposrednog rukovoditelja i organizacije u cjelini (Jakopec i Sušan, 2014a). Ispitana je uloga percepcije organizacijske pravednosti u odnosu procjene aktivnih stilova rukovođenja i identifikacije zaposlenika s organizacijom (Jakopec, Šušanj i Stamenković, 2013). Pokazalo se da postoji pozitivna povezanost transakcijskog i transformacijskog stila rukovođenja i organizacijske pravednosti, pozitivna povezanost navedenih stilova rukovođenja i identifikacije zaposlenika s organizacijom, kao i pozitivan odnos organizacijske pravednosti i identifikacije zaposlenika s organizacijom. Aktivni stilovi rukovođenja i percepcija organizacijske pravednosti ukupno su objasnili 23% varijance identifikacije s organizacijom. Potvrđen je medijacijski efekt percepcije organizacijske pravednosti u odnosu aktivnih stilova rukovođenja i identifikacije zaposlenika s organizacijom.

Ispitivanje odnosa između percepcije organizacijske pravednosti i odgovornog organizacijskog ponašanja (Penezić, Rak i Slišković, 2013) pokazalo je da postoji pozitivna povezanost između interpersonalne pravednosti i većine dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja (s iznimkom dimenzije savjesnosti). Proceduralna i informacijska pra-

vednost bile su značajno povezane s dimenzijama altruizma, građanskih vrlina i uljudnosti, a distributivna pravednost nije se pokazala značajnim korelatom niti jedne dimenzije odgovornog organizacijskog ponašanja. Rezultati regresijskih analiza pokazali su da je jedini značajni prediktor altruizma percepcija proceduralne pravednosti, a proceduralna i distributivna pravednost značajni su prediktori uljudnosti.

3.3. Ličnost i organizacijska pravednost

Individualne razlike među pojedincima mogu utjecati na percepciju radnog okruženja na nekoliko načina - pojedinci percipiraju svoje okruženje različito ovisno o njihovoj osobnosti i te percepcije mogu odvesti do toga da različite osobe na isto radno okruženje drugačije reagiraju i različito se ponašaju. Da bi se razumjelo koji faktori pridonose percepciji organizacijske pravednosti i pomoglo razvoju metoda koje će menadžerima pomoći da uzmu u obzir individualne razlike među zaposlenicima, potrebno je znati kakva je uloga ličnosti u percepciji organizacijske pravednosti. Ono što nam je poznato iz rezultata dosad provedenih studija navodi na zaključak da dimenzije ličnosti imaju značajnu ulogu u načinu na koji zaposlenici doživljavaju pojedine oblike organizacijske pravednosti (Sokić, Gutić Martinčić i Bakić, 2019) bilo da je riječ o normalnim dimenzijama ličnosti ili pak o mračnim crtama ličnosti poput psihopatije (Sokić i Lukač, 2018).

Nedavna finska studija na uzorku od 903 zaposlenika Törnroosove i sur. (2018) pokazala je da su neuroticizam, otvorenost i ugodnost značajni prediktori pojedinih dimenzija organizacijske pravednosti. Visoki neuroticizam se pokazao negativnim prediktorom percepcije sviju triju dimenzija organizacijske pravednosti, visoka ugodnost pozitivnim prediktorom proceduralne i interakcije pravednosti dok je otvorenost predviđala visoku distributivnu pravednost. Osobine ličnosti zajedno su objasnile najviše varijance u percepciji proceduralne pravednosti (10%), nešto manje u percepciji interakcijske pravednosti (8%), a najmanje u percepciji distributivne pravednosti (5%). Pojedinci s izraženim neuroticizmom percipiraju organizacijske postupke nagrađivanja i tretmana zaposlenika nepravednima zbog svojih negativnih osjećaja i predispozicije da se u usporedbi s drugima doživljavaju nepravedno zakinutima. Osim toga ovi pojedinci tuđe postupke često doživljavaju u negativnom kontekstu pa je stoga vjerojatno da će tako doživjeti i postupke svog nadređenog i da će smatrati kako se on prema njima ne odnosi s dužnim poštovanjem. Ugodnost sustavno pokazuje povezanost s percepcijom više razine organizacijske pravednosti, višom razinom zadovoljstva poslom i nižom razinom radnog stresa. Ugodni pojedinci obično vjeruju drugima i osjećaju nelagodu ako su u prednosti u odnosu na druge, nesebični su i fleksibilni, pa je stoga veća vjerojatnost da će percipirati kako su su pravedno tretirani i adekvatno nagrađeni.

Pojedinci visoki na skali otvorenosti su kreativni i pokazuju entuzijazam za razvijanje novih ideje (McCrae i Costa, 2003). Stoga je za očekivati da percipiraju kako nisu adekvatno nagrađeni za svoje ulaganje što su neka istraživanja i potvrdila pokazujući da je visoka otvorenost povezana s percepcijom ulaganja većih vlastitih napora na poslu (Törn-

roos i sur., 2012). Svakako bi kod tumačenja ovih proturječnih rezultata trebalo imati na umu kulturološke razlike među različitim uzorcima (individualističke v.s. kolektivističke kulture). Ekstravezija i savjesnost nisu povezani s percepcijom organizacijske pravednosti. Ekstravertirani pojedinci su u pravilu prijateljski raspoloženi, imaju visoko samopouzdanje i pozitivnu sliku o sebi pa stoga i nisu skloni uspoređivati sebe s drugima, a socijalna usporedba je važan faktor u percepciji pravednosti. Slično tome, savjesni pojedinci su orijentirani ka postignućima ali su u isto vrijeme poslušni i time možda manje skloni preispitivanju odluka i postupaka svojih nadređenih što bi mogao biti razlog izostanka njene povezanosti s percepcijom organizacijske pravednosti.

4. ODNOS EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I ORGANIZACIJSKE PRAVEDNOSTI – PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Važan faktor utjecaja na percepciju organizacijske pravednosti je emocionalna inteligencija. Znamo da je emocionalna inteligencija sposobnost prepoznavanja emocija (svojih i tuđih), korištenja i regulacije emocija. Emocije se koriste u različitim aspektima ljudskog života i emocionalna inteligencija se smatra vrlo važnom za pojedince u njihovom osobnom i profesionalnom razvoju. Sposobnost zaposlenika da pozitivno koristi emocije, komunicira na učinkovit način i umanjuje prepreke i sukobe u uskoj je vezi s emocionalnom inteligencijom.

Odnos između emocionalne inteligencije i percepcije pravednosti u organizacijskom kontekstu ispitan je u nekoliko inozemnih studija dok prema dostupnim bazama podataka i našem najboljem znanju, navedeni odnos nije ispitan na domaćoj populaciji.

Emocionalna inteligencija pozitivno je povezana s boljim radnim performansama i višom razinom zadovoljstva poslom (Bar-On, 2004; Zeidner, Matthews i Roberts, 2011).

Viša razina emocionalne inteligencije pozitivno je povezana s percepcijom organizacijske pravednosti (npr. Khan, 2019; Meisler, 2013; Ouyang, Sang, Li i Peng, 2015). Međutim, rijetke su studije ove vrste u kojima je emocionalna inteligencija ispitivana kao složeni konstrukt sastavljen od nekoliko različitih dimenzija.

Recentno istraživanje (Khan, 2019) provedeno na 391 zaposleniku pakistanske zrakoplovne tvrtke koji su obavljali različite poslove, ispitalo je ulogu emocionalne inteligencije u razvoju organizacijske pravednosti i razmjene između vođa i članova (engl. *leader-member exchange*; LMX). Za mjerenje emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti razmjene između vođa i članova korišten je adaptirani upitnik samoiskaza koji se sastoji od 29 čestica od kojih po 6 čestica mjeri svaki od naprijed navedenih konstrukata. Emocionalna inteligencija kao i organizacijska pravednost operacionalizirani su kao unitarni konstrukti, tako da nije poznato kakvi su rezultati na pojedinim dimen-

zijama. Rezultati korelacijskih analiza pokazali su da između emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti postoji niska, ali značajna pozitivna povezanost ($r = .29$; $p < .01$).

Studija Titreka i sur., (2014) ispitala je povezanost između emocionalne inteligencije, organizacijske pravednosti i organizacijskog građanskog ponašanja (onog ponašanja koje predstavlja dobrovoljni rad pojedinca izvan uloge koja mu je dodijeljena u organizaciji) na mješovitom uzorku od 255 učitelja/ica u osnovnoj školi u Karabuku, Turska. Percepcija organizacijske pravednosti mjerena je Skalom organizacijske pravednosti Hoya and Tartera (2004) adaptiranoj za primjenu na turskoj jezičnom području. Riječ je o mjeri samoiskaza koja se sastoji od 10 čestica a odgovori se daju na Likertovoj skali od 5 stupnjeva.

Za mjerenje emocionalne inteligencije korištene su dvije subskale samoiskaza: subskala samosvijesti (13 čestica) i subskala upravljanja emocijama (15 čestica). Obje subskale emocionalne inteligencije bile su nisko do umjereno pozitivno povezane s organizacijskom pravednošću. U ovom istraživanju provedena je i path-analiza koja je potvrdila postojanje izravnog utjecaja emocionalne inteligencije na percepciju organizacijske pravednosti.

Meisler (2013) je na mješovitom uzorku od 368 zaposlenika u financijskim organizacijama Izraela istražio povezanost između emocionalne inteligencije i percepcije organizacijske pravednosti. Percipirana organizacijska pravednost mjerena je kao unitarni konstrukt pomoću skale samoiskaza koja je sadržavala 6 čestica, a emocionalna inteligencija mjerena je Wong-Law EI skalom koju i mi koristimo u svom istraživanju. Međutim, rezultati nisu prikazani po dimenzijama emocionalne inteligencije nego samo za ukupan rezultat. Pokazalo se da između percipirane organizacijske pravednosti i ukupnog rezultata na emocionalnoj inteligenciji postoji pozitivna povezanost ($\beta = .17$, $p < .001$).

Ouyang, Sang, Li i Peng (2015) ispitali su na mješovitom uzorku od 420 zaposlenika u IT industriji u kineskom gradu Chonqing odnos između emocionalne inteligencije, organizacijske pravednosti, zadovoljstva poslom i nesigurnosti posla. Ovo je jedno od rijetkih istraživanja u kom je organizacijska pravednost ispitana kao trodimenzionalni konstrukt koji obuhvaća proceduralnu, distributivnu i interakcijsku pravednost, a za mjerenje je korištena Skala organizacijske pravednosti (Niehoff i Moorman, 1993) koja se sastoji od 20 čestica a odgovori se daju na Likertovoj skali od 5 stupnjeva. Emocionalna inteligencija mjerena je Skalom samoiskaza emocionalne inteligencije (Schutte i sur., 1998) koja mjeri tri dimenzije ovog konstrukta: prepoznavanje, korištenje i upravljanje emocijama. Rezultati korelacijskih analiza pokazali su vrlo nisku ali značajnu pozitivnu povezanost između prepoznavanja emocija i proceduralne pravednosti ($r = .13$, $p < .01$) te između prepoznavanja emocija i interakcijske pravednosti ($r = .10$, $p < .01$). Korištenje emocija pokazalo je nisku ali značajnu povezanost s distributivnom ($r = .10$, $p < .01$) i proceduralnom ($r = .10$, $p < .01$) pravednošću. Upravljanje emocijama bilo je pozitivno povezano sa sve tri dimenzije organizacijske pravednosti.

Studija koju su proveli Di Fabio i Palazzeschi (2012) pokazala je inkrementalnu valjanost emocionalne inteligencije iznad temeljnih dimenzija ličnosti u objašnjenju organizacijske pravednosti. Ovaj nalaz ukazuje da dimenzije emocionalne inteligencije, u usporedbi s dimenzijama ličnosti, objašnjavaju veći postotak inkrementalne varijance dimenzija organizacijske pravednosti.

Recentna studija koju su provele Pérez-Rodríguez, Topaa i Beléndez (2019) na uzorku od 465 španjolskih zaposlenika iz različitih organizacija pokazala je da emocije imaju medijacijski efekt emocionalne inteligencije u odnosu percepcije organizacijske pravednosti i radnog stresa. Značajna povezanost između emocionalne inteligencije, organizacijske pravednosti, nesigurnosti posla i zadovoljstva poslom potvrđena je i u drugim studijama (npr. Ouyang, Sang, Li i Peng, 2015). Osim toga ova studija je pokazala da je odnos između emocionalne inteligencije i zadovoljstva poslom posredovan percepcijom organizacijske pravednosti i sigurnosti posla.

Naprijed navedene studije pokazuju da je emocionalna inteligencija važan konstrukt za razumijevanje percepcije organizacijske pravednosti. S obzirom na nedostatak većeg broja istraživanja koja bi ispitala ulogu emocionalne inteligencije kao složenog konstrukta u percepciji pojedinih dimenzija organizacijske pravednosti, a osobito s obzirom na nedostatak domaćih studija posvećnih ovoj temi, odlučili smo ispitati kakva je uloga sposobnosti samoprocjene vlastitih emocija, procjene tuđih emocija, korištenja i regulacije emocija u percepciji pravednosti organizacije i pravednosti rukovoditelja. Znamo li da su oba ispitivana konstrukta u uskoj vezi s pozitivnim organizacijskim ishodima razumljiv je interes za njihovo izučavanje u okviru organizacijske psihologije.

5. CILJ I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Osnovni cilj ovog rada je ispitati odnos između emocionalne inteligencije i percepcije distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti rukovoditelja i organizacije. Nadalje, zanima nas uloga emocionalne inteligencije i njenih dimenzija (samoprocjene vlastitih emocija, procjene tuđih emocija, korištenja emocija i regulacije emocija) u objašnjenju distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti rukovoditelja i organizacije.

Temeljem teorijskih postavki prema kojima će pojedinci s višom razinom emocionalne inteligencije uspješnije izbjegavati razmišljanje o glasinama o stresnim i uznemirujućim događajima te će manje razmišljati o događajima koji se mogu okarakterizirati kao nepošteni, a svoj emocionalni kapacitet koristit će za pronalaženje načina za bolje nošenje s nepravdom koju doživljavaju na radnom mjestu (Petrides, Pe´rez-Gonza´les i Furnham, 2007), kao i temeljem rezultata ranijih studija (npr. Khan, 2019; Meisler, 2013; Ouyang, Sang, Li i Peng, 2015; Titrek i sur., 2014) opravdano je očekivati pozitivnu povezanost između korištenja i regulacije emocija i percepcije pravednosti u organizacijskom kontekstu.

U pogledu samoprocjene vlastitih emocija i procjene tuđih emocija ne možemo pretpostaviti smjer i prirodu njihove povezanosti s percepcijom organizacijske pravednosti jer je riječ o sposobnostima usmjerenim na razumijevanje i spoznavanje vlastitih emocija i na opažanje i razumijevanje emocija drugih ljudi.

Prepoznavanje tuđih emocija uključuje i osjetljivost na osjećaje drugih (Wong i Low, 2002). Riječ je o sposobnostima fokusiranim na osvještavanje vlastitih i tuđih emocija što može rezultirati prilagodbom vlastitog ponašanja, odnosno davanjem adekvatnog emocionalnog (tj. empatijskog) odgovora u interpersonalnim odnosima. No, ne vidimo poveznicu između ovih sposobnosti i percepcije organizacijske pravednosti.

Temeljem naprijed navedenih teorijskih konceptualizacija i rezultata ranijih studija, postavili smo sljedeće istraživačke hipoteze:

Hipoteza 1: Očekuje se pozitivna povezanost između ukupnog rezultata na Wong-Law EI skali i rezultata na skali organizacijske pravednosti kao i pozitivna povezanost između ukupnog rezultata na Wong-Law EI skali i rezultata na skali pravednosti rukovoditelja.

Hipoteza 2: Ne očekuje se povezanost između samoprocjene vlastitih emocija i organizacijske pravednosti niti između samoprocjene vlastitih emocija i pravednosti rukovoditelja.

Hipoteza 3: Ne očekuje se povezanost između procjene tuđih emocija i organizacijske pravednosti niti između procjene tuđih emocija i pravednosti rukovoditelja.

Hipoteza 4: Očekuje se pozitivna povezanost između korištenja emocija i rezultata na skali organizacijske pravednosti kao i pozitivna povezanost između korištenja emocija i rezultata na skali pravednosti rukovoditelja.

Hipoteza 5: Očekuje se pozitivna povezanost između regulacije emocija i rezultata na skali organizacijske pravednosti kao i pozitivna povezanost između regulacije emocija i rezultata na skali pravednosti rukovoditelja.

6. METODA

6.1. Sudionici

U istraživanju je sudjelovao 141 sudionik (57 % žena), u dobi od 20 do 60 godina ($M_{\text{dobi}} = 32.07, SD = 8.47$). Istraživanje je provedeno online na prigodnom uzorku uz korištenje alata google obrasci. Anketnom upitniku sudionici su pristupali putem poveznice <https://forms.gle/yPbUp9igJujMLzdL9>. Svi sudionici su bili u radnom odnosu u različitim tvrtkama privatnog i javnog sektora. Prije ispunjavanja upitnika sudionicima je objašnjena svrha istraživanja, upozoreni su da je istraživanje anonimno i dobrovoljno, a nitko od njih nije dobio nagradu za sudjelovanje u ovom istraživanju.

6.2. Mjerni instrumenti

Upitnik za procjenu organizacijske pravednosti i *Upitnik za procjenu pravednosti rukovoditelja* (Jakopec i Sušanj, 2014a) korišteni su za mjerenje percepcije distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti rukovoditelja i organizacije. Riječ je o upitnicima samoiskaza koji se sastoje od po 15 čestica. Unutar svakog upitnika postoje tri subskale od 5 čestica koje procjenjuju distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravednosti rukovoditelja, odnosno organizacije. Primjeri pitanja iz upitnika su kako slijedi: „*Nadređeni me pravedno nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao*“ - subskala distributivna pravednosti rukovoditelja, „*Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao*“ - subskala distributivna pravednosti organizacije, „*Moj nadređeni mi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije*“ - proceduralna pravednost rukovoditelja, „*Poslovne odluke vezane uz moj posao organizacija donosi na temelju prikupljanja točnih i preciznih informacija*“ - proceduralna pravednost organizacije, „*Moj nadređeni vodi računa o mojim osjećajima i smatra ih bitnim*“ - interakcijska pravednost rukovoditelja, „*Organizacija prema meni postupa posve iskreno i otvoreno*“ - interakcijska pravednost organizacije. Odgovori se daju na Likertovoj skali od 1 („u potpunosti se ne slažem“) do 5 („u potpunosti se slažem“). U našem istraživanju obje skale i svih šest subskala su pokazale visoku pouzdanost čiji je pokazatelj Cronbachov alpha koeficijent koji se kretao u rasponu od .91 (za subskalu proceduralne pravednost organizacije) do .97 (za subskalu distributivne pravednosti organizacije). Viši rezultati na skalama i subskalama ukazuju na višu razinu percipirane pravednosti rukovoditelja i organizacije.

Wong-Law EI skala (Wong-Law EI Scale - WLEIS –Wong i Law, 2002) korištena je za mjerenje emocionalne inteligencije. Riječ je o mjeri samoiskaza koja sadrži 16 čestica raspoređenih u 4 četiri subskale od po 4 čestice koje mjere četiri dimenzije emocionalne inteligencije: samoprocjenu vlastitih emocija (npr. „*Uvijek znam jesam li sretan/na ili nisam*“), procjenu tuđih emocija (npr. „*Iz ponašanja mojih prijatelja uvijek znam kako se oni osjećaju*“), korištenje emocija (npr. „*Uvijek si govorim da sam sposoban/na*“) i regulaciju emocija (npr. „*Imam dobru kontrolu nad svojim emocijama*“). Odgovori se daju na skali Likertova tipa od pet stupnjeva (1 = *u potpunosti se ne slažem*, 2 = *ne slažem se*, 3 = *niti se slažem, niti ne slažem*, 4 = *slažem se*, 5 = *u potpunosti se slažem*). Sve subskale su pokazale visoku pouzdanost; za subskalu samoprocjene vlastitih emocija $\alpha = .82$, za subskalu procjene tuđih emocija $\alpha = .84$, za subskalu korištenja emocija $\alpha = .86$ i za subskalu regulacije emocija $\alpha = .91$ dok je Cronbachov alpha koeficijent za cijelu skalu iznosio .90. Viši rezultati ukazuju na višu razinu emocionalne inteligencije na pojedinim subskalama.

6.3. Postupak statističke obrada podataka

Za detaljan opis uzorka korištena je metoda deskriptivne statistike. Prije provedbe korelacijskih i regresijskih analiza ispitali smo pouzdanost na osnovu koeficijenta interne konzistencije mjernih skala i subskala korištenih u istraživanju. Za svaku skalu i subskalu računat je Cronbachov alfa koeficijent pouzdanosti. Dalje, računanjem koeficijenata

korelacije utvrdili smo postoji li statistički značajna povezanosti između dimenzija emocionalne inteligencije i dimenzija distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti rukovoditelja i organizacije, kao i prirodu te povezanosti. Nakon toga pomoću osam regresijskih modela (binarna logistička regresija, višestruke regresije) utvrdili smo da li dimenzije emocionalne inteligencije značajno predviđaju svaku od dimenzija percipirane pravednosti rukovoditelja i organizacije, pri čemu smo kontrolirali dob i spol.

7. REZULTATI

7.1. Deskriptivna statistika

Rezultati deskriptivne statistike i koeficijenti pouzdanosti korištenih mjernih instrumenata prikazani su u Tablici 1. Rezultati pokazuju visoku pouzdanost svih korištenih skala i subskala.

Tablica 1 Deskriptivni pokazatelji i koeficijenti pouzdanosti mjera emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti (N = 141).

	<i>M</i>	<i>SD</i>	α
Wong-Law EI skala	88.63	12.23	.90
Samoprocjena vlastitih emocija	23.54	3.33	.82
Procjena tuđih emocija	22.24	3.82	.84
Korištenje emocija	22.01	4.34	.86
Regulacija emocija	20.83	4.68	.91
Upitnik pravednosti rukovoditelja	51.90	13.23	.96
Distributivna pravednost rukovoditelja	16.67	5.02	.96
Proceduralna pravednost rukovoditelja	17.01	5.01	.94
Interakcijska pravednost rukovoditelja	18.32	4.65	.94
Upitnik organizacijske pravednosti	51.20	12.62	.97
Distributivna pravednost organizacije	16.85	5.00	.97
Proceduralna pravednost organizacije	16.76	4.31	.91
Interakcijska pravednost organizacije	17.59	4.37	.94

Napomena: α = Cronbachov alfa koeficijent pouzdanost skala.

U Tablici 2 prikazani su rezultati eksploratorne faktorske analize Wong-Law EI skale. Vrijednost Kaiser-Meyer-Olkinovog testa (KMO) iznosila je = .87, što pokazuje da je matrica korelacija varijabli pogodna za faktorizaciju. Uz metodu maksimalne vjerojatnosti za ekstrakciju faktora korištena je varimax rotacija. Kaiserov kriterij prema kojem je karakteristični korijen veći od 1, sugerirao je da četiri faktora zajedno objašnjavaju 72.43 % varijance što je sukladno ranijim rezultatima (npr. Wong i Lee, 2002).

Cattelovom Scree Plot testom ekstrahirana su također četiri faktora (Slika 1).

Ovi rezultati u potpunosti su potvrdili izvornu faktorsku strukturu Wong-Law EI skale što je opravdalo njeno korištenje u ovom istraživanju.

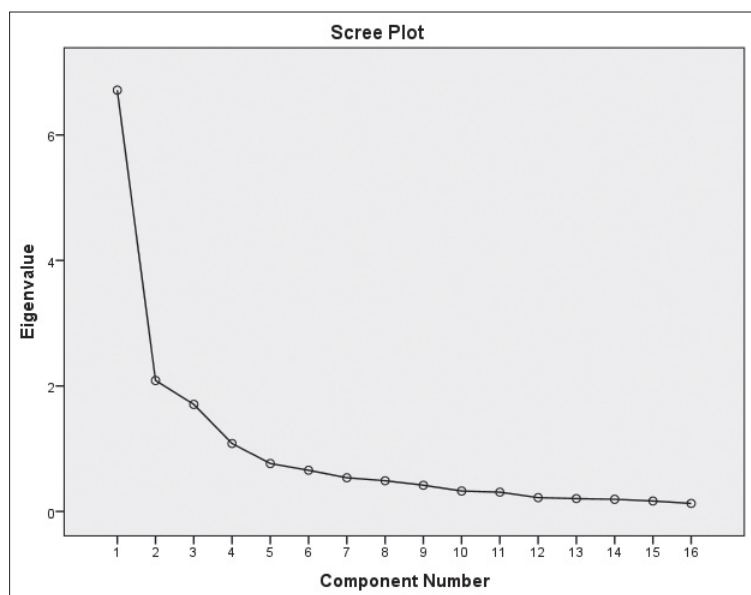
Tablica 2 Faktorska struktura Wong-Law EI skale

	F1 (Regulacija emocija)	F2 (Pepoznavanje tuđih emocija)	F3 (Korištenje emocija)	F4 (Samprocjena vlastitih emocija)
SVE1	.04	.18	.12	.83
SVE2	.20	.30	.23	.80
SVE3	.33	.23	.17	.74
SVE4	.17	.37	.10	.50
PTE1	.09	.79	.14	.30
PTE2	.06	.81	.08	.26
PTE3	.15	.68	.07	.09
PTE4	.18	.82	.22	.24
KE1	.27	.21	.59	.29
KE2	.11	.16	.85	.03
KE3	.19	.05	.85	.13
KE4	.14	.12	.86	.19
RE1	.78	.25	.24	.18
RE2	.86	.15	.25	.19
RE3	.82	.13	.09	.09
RE4	.91	.02	.13	.16
Svojtvena vrijednost	6.71	2.08	1.71	1.03
% objašnjene varijance	41.97	13.04	10.66	6.77

Napomena: Koeficijenti >.50 prikazani su boldani i zadržani su za pojedini faktor.

SVE = Samprocjena vlastitih emocija, PTE = Procjena tuđih emocija, KE = Korištenje emocija, RE = Regulacija emocija

Slika 1 Cattellov Scree Plot test



7.2. Korelacijske analize

Interkorelacije između subskala emocionalne inteligencije su visoke (svi koeficijenti korelacije veći su od .60) što su pokazala i ranija istraživanja (npr. Sokić i Horvat, 2019; Wong i Low, 2002). Također, pokazalo da se da visoka pozitivna povezanost postoji i između skale organizacijske pravednosti i skale pravednosti ukvoditelja ($r = .79, p < .01$), kao i između svih njihovih subskala što su pokazali i raniji rezultati (npr. Jakopec i Sušan, 2014).

Rezultati bivarijatnih korelacijskih analiza (Tablica 3) djelomično su potvrdili naše hipoteze. Sukladno predviđanjima (Hipoteza 1) pokazalo se je ukupan rezultat na Wong-Law EI skali pozitivno povezan s ukupnim rezultatom na skali organizacijske pravednosti ($r = .18, p < .05$). Međutim, izostala je očekivana pozitivna povezanost ukupnog rezultata na Wong-Law EI skali s ukupnom pravednošću rukovoditelja ($r = .03, p = .73$), čime je Hipoteza 1 samo djelomično potvrđena. Nadalje, pokazalo se da ukupan rezultat na Wong-Law EI skali pozitivno korelira s distributivnom pravednošću rukovoditelja ($r = .18, p < .05$), te s proceduralnom ($r = .18, p < .05$) i interakcijskom ($r = .19, p < .05$) pravednošću organizacije.

Naši rezultati u cijelosti su potvrdili Hipotezu 2 jer se pokazalo da ne postoji povezanost između samoprocjene vlastitih emocija i organizacijske pravednosti niti između samoprocjene vlastitih emocija i pravednosti rukovoditelja.

Hipoteza 3 je potvrđena u cijelosti jer je izostala povezanost između procjene tuđih emocija i organizacijske pravednosti kao i povezanost između procjene tuđih emocija i pravednosti rukovoditelja. Povrh toga, pokazalo se (Tablica 3) da povezanosti nema niti između samoprocjene vlastitih emocija i dimenzija distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti rukovoditelja odnosno organizacije.

Hipoteza 4 djelomice je potvrđena. Sukladno predviđanjima, korištenje emocija pozitivno je povezano s ukupnom percepcijom organizacijske pravednosti ($r = .17, p < .05$) kao i s proceduralnom pravednošću organizacije ($r = .19, p < .05$). Međutim, izostala je očekivana pozitivna povezanost između korištenja emocija i ukupnog rezultata na skali pravednosti rukovoditelja ($r = .04, p = .63$). Ne postoji povezanosti niti između korištenja emocija i triju dimenzija pravednosti rukovoditelja.

Posljednja, Hipoteza 5, potvrđena je u dijelu kojim se očekivala pozitivna povezanost između regulacije emocija i ukupnog rezultata na skali organizacijske pravednosti ($r = .24, p < .01$), ali je izostala pozitivna povezanost između regulacije emocija i ukupnog rezultata na skali pravednosti rukovoditelja ($r = .09, p = .27$).

Međutim, regulacija emocija pozitivno je povezana s dimenzijom distributivne pravednosti rukovoditelja ($r = .23, p < .01$). Osim toga, pokazalo se (Tablica 3) da pozitivna povezanost postoji između regulacije emocija i sve tri dimenzije organizacijske pravednosti. Pritom je najveća povezanost između regulacije emocija i interakcijske pravednosti organizacije ($r = .26, p < .01$).

Tablica 3 Prikaz Pearsonovih koeficijenata korelacije između ispitivanih varijabli (N= 141)

	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. EI	.78**	.74**	.76**	.77**	.03	.18*	.03	-.05	.18*	.14	.18*	.19*
2. SVE	-	.60**	.44**	.46**	-.03	.09	-.01	-.09	.10	.11	.08	.08
3. PTE		-	.37**	.36**	-.05	.03	-.03	-.03	.01	.00	-.03	.06
4. KE			-	.44**	.04	.16	.01	-.05	.17*	.12	.19*	.16
5. RE				-	.09	.23**	.08	.01	.24**	.19*	.25**	.26**
6. UPR					-	.90**	.92**	.90**	.79**	.75**	.71**	.71**
7. DPR						-	.74**	.70**	.81**	.83**	.68**	.70**
8. PPR							-	.76**	.71**	.61**	.73**	.62**
9. IPR								-	.64**	.61**	.53**	.64**
10. UPO									-	.92**	.92**	.93**
11. DPO										-	.74**	.77**
12. PPO											-	.79**
13. IPO												-

Napomena: EI = ukupna emocionalna inteligencija, SVE = Samoprocjena vlastitih emocija, PTE = Procjena tuđih emocija, KE = Korištenje emocija, RE = Regulacija emocija, UPR = ukupna pravednost rukovoditelja, DPR = Distributivna pravednost rukovoditelja, PPR = Proceduralna pravednost rukovoditelja, IPR = Interakcijska pravednost rukovoditelja, UPO = ukupna pravednost organizacije, DPR = Distributivna pravednost organizacije, PPO = Proceduralna pravednost organizacije, IPO = Interakcijska pravednost organizacije

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

7.3. Regresijske analize

U nastojanju da ispitamo jedinstveni doprinos dimenzija emocionalne inteligencije u predviđanju dimenzija organizacijske pravednosti i pravednosti rukovoditelja proveli smo osam linearnih regresijskih analiza s četiri dimenzije emocionalne inteligencije kao prediktorima i dvije skale i šest subskala pravednosti u organizacijskom kontekstu kao kriterijima, uz kontrolu dobi i spola. Sve prediktorske varijable uvedene su u prvom koraku navedenih analiza. Varijabla spola nije se pokazala značajnim prediktorom niti jedne dimenzije pravednosti tako da su analize provedene na ukupnom uzorku, a ne odvojeno po spolu.

Regresijske analize su pokazale da je regulacija emocija najznačajniji prediktor percepcije pravednosti u organizacijskom kontekstu. Iz Tablice 4 vidljivo je da dimenzije emocionalne inteligencije zajedno objašnjavaju značajnih 10% varijance ukupne pravednosti organizacije ($R = .31$, $F[6,122] = 2.15$, $p < .05$). Jedinim značajnim prediktorom ukupne pravednosti organizacije pokazala se regulacija emocija ($\beta = .25$, $p < .05$) čime je dodatno potvrđena Hipoteza 5.

Regulacija emocija jedini je značajni prediktor proceduralne pravednosti organizacije ($\beta = .23$, $p < .05$), dok cijeli model objašnjava 10% varijance proceduralne pravednosti organizacije, ($R = .32$, $F[6,124] = 2.40$, $p < .05$) (Tablica 5) što potvrđuje Hipotezu 5

kojom je predviđena pozitivna povezanost između regulacije emocija i rezultata na skali organizacijske pravednosti.

Tablica 4 Dimenzije emocionalne inteligencije kao prediktori ukupne pravednosti organizacije (N = 129)

Kriterij	Prediktori	β	t	R^2	Kor. R^2	ΔR^2
Ukupna pravednost organizacije	Dob	-.17	-1.86			
	Spol	-.05	-.50			
	Samoprocjena vlastitih emocija	.06	.50			
	Procjena tuđih emocija	-.17	-1.50			
	Korištenje emocija	.07	.70			
	Regulacija emocija	.25	2.33*			
					.10	.05

Napomena: Prikazani su standardizirani beta koeficijenti iz svakog koraka hijerarhijske regresijske analize. R^2 = koeficijent determinacije. Kor. R^2 = korigirani koeficijent determinacije.

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

Tablica 5 Dimenzije emocionalne inteligencije kao prediktori proceduralne pravednosti organizacije. (N = 131)

Kriterij	Prediktori	β	t	R^2	Kor. R^2	ΔR^2
Proceduralna pravednost organizacije	Dob	-.12	-1.35			
	Spol	-.07	-.82			
	Samoprocjena vlastitih emocija	.03	.29			
	Procjena tuđih emocija	-.20	-1.79			
	Korištenje emocija	.12	1.19			
	Regulacija emocija	.23	2.26*			
					.10	.06

Napomena: Prikazani su standardizirani beta koeficijenti iz svakog koraka hijerarhijske regresijske analize. R^2 = koeficijent determinacije. Kor. R^2 = korigirani koeficijent determinacije.

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

Regulacija emocija značajan je prediktor interakcijske pravednosti organizacije ($\beta = .28$, $p < .01$), dok postotak objašnjene varijance ove kriterijske varijable pomoću dimenzija emocionalne inteligencije nije statistički značajan ($R = .29$, $F[6,124] = 1.93$, $p = .08$), (Tablica 6).

**Tablica 6 Dimenzije emocionalne inteligencije
kao prediktori interakcijske pravednosti organizacije (N = 131)**

Kriterij	Prediktori	β	t	R ²	Kor.R ²	ΔR^2
Interakcijska pravednost organizacije						
	Dob	-.15	-1.68			
	Spol	.03	.30			
	Samoprocjena vlastitih emocija	-.01	-.07			
	Procjena tuđih emocija	-.10	-.89			
	Korištenje emocija	.06	.60			
	Regulacija emocija	.28	2.68**			
				.09	.04	.09

Napomena: Prikazani su standardizirani beta koeficijenti iz svakog koraka hijerarhijske regresijske analize. R² = koeficijent determinacije. Kor. R² = korigirani koeficijent determinacije.

*p < .05, **p < .01

8. RASPRAVA I ZAKLJUČAK

Osnovi cilj ovoga rada bio je ispitati ulogu emocionalne inteligencije u percepciji pravednosti organizacije i pravednosti rukovoditelja. Pokazatelji unutarnje konzistencije (Cronbachovi alpha koeficijenti) svih skala i subskala korištenih u ovom istraživanju adekvatni su i sukladni ranijim domaćim i inozemnim istraživanjima (npr. Jakopec i Sušan, 2014; Law, Wong i Song, 2004; Sokić i Horvat, 2019). Esploratorna faktorska analiza potvrdila je izvornu faktorsku strukturu Wong-Law EI skale. Ekstrahirana su četiri faktora koja su objasnila 72.43 % varijance što je sukladno ranijim rezultatima kojima je objašnjeno 71.50% varijance (npr. Sokić i Horvat, 2019; Wong i Lee, 2002). Interkorelacije među dimenzijama emocionalne inteligencije i dimenzijama pravednosti rukovoditelja i organizacije pokazale su da među njima postoje određena preklapanja ali da se one istodobno međusobno razlikuju, što je sukladno teorijskim konceptualizacijama ovih konstrukata (Jakopec i Sušan, 2014a; Wong i Low, 2002).

Rezultati korelacijskih analiza kojima smo ispitali bivarijatne povezanosti između emocionalne inteligencije i pravednosti rukovoditelja i organizacije u većem dijelu su potvrdili naše hipoteze. Ukupni rezultat na emocionalnoj inteligenciji povezan je s ukupnom pravednošću organizacije ali ne i s ukupnom pravednošću rukovoditelja. Međutim, gledajući po dimenzijama, pokazalo se da povezanost postoji s distributivnom pravednošću rukovoditelja. Ova dimenzija pravednosti mjeri percepciju pravednog nagrađivanja od strane rukovoditelja za trud koji pojedinac ulaže u posao i za postignute rezultate s obzirom na zahtjevnost i stresnost samog posla (Jakopec i Sušan, 2014a). Riječ je naprosto o percepciji pravedne raspodjele (u ovom slučaju ta raspodjela dolazi od strane rukovoditelja) (Leventhal, 1980). Distributivna pravednost u velikoj mjeri se temelji na teoriji jednakosti (Adams, 1965.) i odnosi se na percipiranu pravednost ishoda (McDowall i Fletcher, 2004).

Izostanak povezanosti između ukupnog rezultata na emocionalnoj inteligenciji s dimenzijom distributivne pravednosti organizacije potvrđuje teorijsku postavku po kojoj zaposlenici mogu razlikovati distributivnu pravednost pojedinog izvora (npr. rukovoditelja, organizacije) kada smatraju određeni izvor odgovornim za doživljenu (ne)pravednost (Liao i Rupp, 2005).

Rezultati su potvrdili naše hipoteze o nepovezanosti između samoprocjene vlastitih emocija i procjene tuđih emocija s percepcijom pravednosti u organizacijskom kontekstu. Ovaj nalaz dodatno potvrđuje složenost konstrukta emocionalne inteligencije i upućuje da je i u budućim istraživanjima važno odvojeno mjeriti njene pojedine sastavnice koje različito predviđaju pojedine ishode.

Pretpostavka o pozitivnoj povezanosti između korištenja emocija i rezultata na obje skale percipirane pravednosti samo je djelomice potvrđena i to u odnosu na percepciju ukupne pravednosti organizacije i proceduralne pravednosti organizacije, dok je očekivana povezanost u potpunosti izostala u odnosu na percepciju pravednosti rukovoditelja. Ovakav nalaz može se objasniti teorijskom konceptualizacijom ove dimenzije emocionalne inteligencije prema kojoj korištenje emocija sposobnost usmjeravanja emocija prema konstruktivnoj izvedbi i osobnoj izvedbi (Wong i Law, 2002), dakle prema određenim aktivnostima a ne toliko prema samom doživljaju određenih ishoda. Nadalje, analizom čestica koje čine subskalu korištenja emocija vidimo da su one usmjerene na samomotivaciju i samoohrabrivanje, odnosno na pozitivno vrednovanje sebe i svojih sposobnosti, a ne na evaluaciju tuđih postupaka i doživljaj drugih.

Posljednja istraživačka hipoteza o očekivanoj povezanosti regulacije emocije s dimenzijama pravednosti rukovoditelja i pravednosti organizacije potvrđena je u potpunosti u odnosu na pravednost organizacije dok je u odnosu na pravednost rukovoditelja potvrđena samo u pogledu dimenzije distributivne pravednosti. Ovi nalazi sukladni su rezultatima ranijeg istraživanja (Ouyang, Sang, Li i Peng, 2015) i potvrda teorijske konceptualizacije po kojoj je regulacija emocija sposobnost pojedinca da upravlja vlastitim emocijama i da se brže oporavi od psihološkog distresa (Wong i Low, 2002). Regulacija emocija je povezana i s visokom smjelošću koja reflektira nisku stresnu reaktivnost (Sokić i Horvat, 2019). Očito je da pojedinci koji su u stanju bolje regulirati vlastite emocije doživljavaju svoju organizaciju pravednijom u pogledu raspodjele ishoda, samog postupka raspodjela i poštenog, iskrenog i otvorenog tretmana prema sebi.

Regresijske analize su dodatno potvrdile značaj regulacije emocija u predviđanju određenih aspekata organizacijske pravednosti. Pokazalo se da je regulacija emocija jedinstveni značajni prediktor percepcije ukupne organizacijske pravednosti te proceduralne i interakcijske pravednosti organizacije. Osim toga, dimenzije emocionalne inteligencije objasnile su značajnih 10% varijance ukupne pravednosti organizacije i isto toliko varijance distributivne pravednosti organizacije.

Doprinosi i ograničenja istraživanja

Ovim istraživanjem pridonijeli smo boljem razumijevanju odnosa između emocionalne inteligencije i percepcije pravednosti rukovoditelja i organizacije, koji su razmatrani kao višedimenzionalni konstrukti. Osim toga, prema dostupnim podacima i našim saznanjima riječ je o jedinom domaćem istraživanju navedenih odnosa koji su važni za razumijevanje organizacijskih odnosa i posljedično organizacijskog ponašanja. Rezultati su potvrdili postavke o suštinskim razlikama između pojedinih dimenzija emocionalne inteligencije jer se pokazalo da one različito jedinstveno predviđaju pojedine dimenzije doživljaja pravednosti rukovoditelja i organizacije. Najznačajnim prediktorom percepcije organizacijske pravednosti pokazala se regulacija emocija što može imati praktične implikacije na odabir mjernih instrumenata koji će se koristiti u postupcima odabira zaposlenika. Zasigurno je percepcija više razine organizacijske pravednosti poželjna za svaku organizaciju jer je povezana s većom razinom zadovoljstva poslom, nižom stopom fluktuacije i apsentizma i u konačnici boljim radnim učinkom. Zaposlenici koji percipiraju svoju organizaciju pravednijom zasigurno će biti odaniji organizaciji i ispoljavati više poželjnog organizacijskog ponašanja. S druge strane, organizacije kod kojih rezultati pokazuju nižu razinu percipirane pravednosti trebale bi uložiti dodatne napore i ispitati koji faktori su povezani s percepcijom zaposlenika o nepravednom odnosu rukovoditelja i organizacije prema njima.

Naše istraživanje ima nedostataka na koje ćemo ukazati u nastavku. Jedan od osnovnih nedostataka istraživanja je njegova korelacijska priroda koja ne dopušta uzročno-posljedično zaključivanje. Sljedeći nedostatak je korištenje mjera samoiskaza koje mogu utjecati na davanje socijalno poželjnih odgovora koji ne odražavaju stvarno stanje. Stoga bi ovo istraživanje trebalo ponoviti korištenjem bihevioralnih mjera i/ili (polu)strukturiranog intervjua. Naš uzorak je relativno mali pa nam stoga nije bilo moguće ispitati potencijalne spolne razlike u odnosu između ispitivanih varijabli, a kako spolne razlike do sada nisu ispitane svakako bi ih trebalo provjeriti u budućim istraživanjima.

U ovom istraživanju kontrolirali smo dob i spol sudionika ali bi ubuduće trebalo kontrolirati obrazovni nivo, socioekonomski status, položaj unutar organizacija i duljinu radnog staža u organizaciji jer se očekuje da bi ove varijable mogu utjecati na percepciju pravednosti u organizacijskom kontekstu.

9. LITERATURA

1. Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange, U Berkowitz, L. (Ur.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, str. 267-299. Academic Press, New York.
2. Akram, T., Lei, S., Haider, M. J. i Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*. Vol. 5 No 2, str. 117-129.
3. Bar-On, R. (2004). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties. U G. Geher (Ur), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy* (str. 115–145). Nova Science Publishers.
4. Blau P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
5. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J.; Porter, O. L. i Ng Yee K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational justice Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86. str. 425-445.
6. Cropanzano, R. (1993). *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*.
7. 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*, Vol. 58 No 2, str. 164-209.
8. Cropanzano, R. i Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation, U Steers, R. M. i Porter, L. W. (Ur), *Motivation and Work Behavior, 5th ed.*, McGraw-Hill, New York, NY, str. 131-43.
9. Di Fabio, A. i Palazzeschi, L. (2012). Organizational Justice: Personality Traits or Emotional Intelligence? An Empirical Study in an Italian Hospital Context. *Journal of Employment Counseling*, Vol. 49 No 1, str. 31–42.
10. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York. Bantam Books.
11. Goleman, D. (1998.). What makes a leader?, *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 6, str. 92-102.
12. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, Vol. 12 No.1, str. 9-22.
13. Hoy W.K. i Tarter C.J. (2004): Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, Vol. 18 No. 4, str. 250-259.
14. Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2014a). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, Vol. 23 No. 2, str. 305-325.
15. Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2014b). Effects of (Mis)Alignment Between Supervisory and Organizational Justice. *Drustvena Istraživanja*, Vol. 23 No 4, str. 615–637.

16. Jakopec, A., Sušan, Z. i Stamenković, S. (2013). Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom. *Suvremena psihologija*, Vol. 16 No 2, str. 185-202.
17. Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, Volume 6, No 1, str. 1-20.
18. Khan, A. W. (2019): The Role of Emotional Intelligence in Organizational Justice Development and LMX in Pakistan International Airlines. *Peshawar Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, Vol. 5 No 1, str. 1-18.
19. Lankarani, M. M. i Assari, S. (2017). Positive and negative affect more concurrent among Blacks than Whites. *Behavioral Science*, Vol. 7 No. 3, 48.
20. 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.
21. 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*, Vol. 90 No 2, str. 242-256.
22. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, str. 695-706.
23. McCrae, R. R. i Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood: Emerging lives enduring dispositions*. New York, NY: Guilford Press.
24. McDowall, A., Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective, *Personnel Review*, Vol. 33 No. 1, str. 8-29.
25. Meisler, G. (2013). Empirical exploration of the relationship between emotional intelligence, perceived organizational justice and turnover intentions. *Employee Relations*, Vol. 35 No 4, str. 441-455.
26. Meisler, G. i Vigoda-Gadot, E. (2014). Perceived organizational politics, emotional intelligence and work outcomes: Empirical exploration of direct and indirect effects, *Personnel Review*, Vol. 43 No. 1, str. 116-135.
27. Niehoff, B. P. i Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 36 No 3, str.527-556.
28. Ouyang, Z., Sang, J., Li, P. i Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, Vol. 76., str. 147-152.

29. Pan, X., Chen, M, Hao, Z. i Bi W. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Frontiers in Psychology*, 8:2315.
30. Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. New Jersey: Prentice Hall.
31. Pekurinen, V. M., Välimäki, M., Virtanen, M., Salo, P., Kivimäki, M. i Vahtera, J. (2017). Organizational justice and collaboration among nurses as correlates of violent assaults by patients in psychiatric care. *Psychiatric services*, Vol. 68, str. 490–496.
32. Penezić, Z., Rak, I. i Slišković, A. (2013). Odgovorno organizacijsko ponašanje: provjera konstrukta na hrvatskom uzorku. *Društvena istraživanja*, Vol. 22 No 1, str. 121-141.
33. Petrides, K. V., Pe´rez-Gonza´les, J. C. i Furnham, A. (2007): On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence. *Cognition and Emotion*, Vol. 21 No 1, str. 26-55.
34. Pérez-Rodríguez, V., Topa, G. i Beléndez, M. (2019). Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and Individual Differences*, Vol. 151, doi:10.1016/j.paid.2019.04.047
35. Rai, G. S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors? *International Journal of Human Sciences*, Vol. 10, No. 2, str. 260-284.
36. Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66 No 2, str. 358–384.
37. Salovey, P., Detweiler-Bedell, B. T., Detweiler-Bedell, J. B. i Mayer, J. D. (2008). Emotional intelligence. U: M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, i Feldman Barrett, L. (Ur.), *Handbook of emotions* (3rd edition, str. 533-547). New York: Guilford Press.
38. Salovey, P. i Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, Vol. 9 No. 3, str. 185-211.
39. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., i sur. (1998): Development and validation of a measure of emotional intelligence, *Personality and Individual Differences*, Vol. 25 No 2, str. 167–177.
40. Schimmenti, A., Starcevic, V., Gervasi, A., Deleuze, J. i Billieux, J. (2018). Interference with processing negative stimuli in problematic internet users: Preliminary evidence from an emotional Stroop task. *Journal of Clinical Medicine*, Vol. 7 No 7, 177.
41. Shkoler, O. i Tziner, A.(2017). The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work

- misbehavior. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.33 No 2, str. 157-164.
42. Sokić, K. i Horvat, Đ. (2019). Examining the Role of Boldness in the Prediction of Emotional Intelligence in Men and Women. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, Vol. 17 No. 2-B, str. 315-325. doi:10.7906/indecs.17.2.8
43. Sokić, K., Gutić Martinčić, S. i Bakić, M. (2019). Uloga ličnosti u organizacijskom ponašanju. *FIP – financije i pravo*, Vol.7, No 2, str. 23-50.
44. Sokić, K. I Lukač, M. (2018). Uspješna psihopatija: Stvarnost ili mit? *FIP – financije i pravo*, Vol. 6, No 1, str. 7-28.
45. Stouffer, S. A., Suchman E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., Williams, Jr. R. M. (1949). *Studies in Social Psychology in World War II: The American Soldier*. Vol. 1, Adjustment During Army Life. USA: Princeton: Princeton University Press.
46. Titrek, O., Polatcan, M., Zafer Gunes, D. i Sezen, G. (2014): The relationship among emotional intelligence (EQ), organizational justice (OJ), organizational citizenship behaviour (OCB). *International Journal of Academic Research*, Vol. 6 No 1, str. 213–220.
47. Törnroos, M., Elovainio, M., Hintsala, T., Hintsanen, M., Pulkki-Råback, L., Jokela, M., ... Keltikangas-Järvinen, L. (2018). Personality traits and perceptions of organizational justice. *International Journal of Psychology*. doi:10.1002/ijop.12472
48. Törnroos, M., Hintsanen, M., Hintsala, T., Jokela, M., Pulkki-Råback, L., Kivimäki, M., ... Keltikangas-Järvinen, L. (2012). Personality traits of the five-factor model are associated with effort-reward imbalance at work: A population-based study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 54 No 7, str. 875–880.
49. Usmani, S. i Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of Integrative Business & Economics Research*, Vol. 2 No 1, str. 351-383.
50. Weiss, H. M. i Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. U B. M. Staw i L. L. Cummings (Ur.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18 (str. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.
51. Wong, C. S. i Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13 No 3, str. 243–274.
52. Zeidner, M., Matthews, G. i Roberts, R. D. (2011). The Emotional Intelligence, Health, and Well-Being Nexus: What Have We Learned and What Have We Missed? *Applied Psychology: Health and Well-Being*, Vol. 4 No 1, str. 1–30.

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE

ABSTRACT: The aim of this study was to examine the relationship between emotional intelligence and perceived organizational justice. According to available data and the best of our knowledge, this is the first research of its kind in Croatia. Data were collected on a convenient sample of 141 employed participants (57% women) ($M_{age} = 32.07$, $SD = 8.47$) using the Wong-Law EI Scale (WLEIS – Wong and Law, 2002) and Multi-foci justice measure (Jakopec i Sušanj, 2014) to assess employees' perceptions of distributive, procedural and interactional justice in the workplace, taking into account the source of perceived fairness (the superior manager and the organization as a whole). The results of correlations and regressions analysis partially confirmed our hypotheses. The total score on emotional intelligence was positively related to distributive justice perception of superior manager, overall organizational justice perception and procedural and interactional justice perception of organization. Use of emotions was related to organizational justice perception and procedural organizational justice perception. Regulation of emotions was shown to be a unique positive predictor of overall organizational justice perception, procedural and interactional justice perception. All dimensions of emotional intelligence together explained a significant percentage of variance (10%) of overall organizational justice and procedural organizational justice, as well as confirmed the important role of emotional intelligence in the perception of organizational justice.

Keywords: emotional intelligence, organizational justice, distributive, procedural, interactional justice

JEL: Classification: J24, J28, C12, D23

