

# Utjecaj pravednosti na motiviranje zaposlenika

---

**Buzina, Martina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:106634>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

*Završni rad br. 59/PMM/2017*

## **Utjecaj pravednosti na motiviranje zaposlenika**

**Martina Buzina, 0026/2013**

Koprivnica, srpanj 2017. godine



# Sveučilište Sjever

**Odjel za poslovanje i menadžment**

**Završni rad br. 59/PMM/2017**

## **Utjecaj pravednosti na motiviranje zaposlenika**

**Student**

Martina Buzina, 0026/2013

**Mentor**

Ana Globočnik Žunac, dr. sc.

Koprivnica, srpanj 2017. godine



## **Predgovor**

Htjela bih na početku svog rada zahvaliti svima koji su protekle tri godine bili uz mene kao potpora i podrška da svoje studiranje privedem kraju. Posebno hvala mojim roditeljima koji su mi omogućili da studiram u drugom gradu, steknem nova poznanstva, iskustva i u konačnici steknem diplomu. Hvala i profesorici, mentorici, Ani Globočnik Žunac na uloženom trudu, strpljenju i vodstvu koji su moj rad učinili boljim, zanimljivijim i uspješnijim.

## Sažetak

Što je motivacija, a što je pravednost? Koliko značaja ta dva pojma imaju u modernom poslovnom okruženju? Gdje se i zašto ta dva pojma isprepliću? Suvremeno doba, napredak, nove tehnologije i konstantne želje za razvijanjem i napredovanjem dovode do brojnijeg i detaljnijeg proučavanja segmenata motiviranosti u poslovnom okruženju. Jedan od tih segmenata svakako je pravednost, koja se pod različitim pojmovima i definicija pojavljuje od najranijih zapisa i početaka filozofije, psihologije i politike. Današnje poslovanje i menadžerske uloge ne mogu pravilno funkcionirati niti se razvijati bez pravednosti i pravde prema zaposlenima, nadređenima, zakonu i etičkim i moralnim standardima. Motivacija je jedan od najbitnijih segmenata upravljanja ljudskim potencijalima i kadroviranjem, a pravednost je ključ i temelj svih pravnih i zakonskih, ali i etičkih pothvata.

Na svijetu je do sad razvijeno nekoliko različitih teorija motivacije i motivacijskih tehnika, no gdje se točno među njima nalazi pojam „pravednost“? Pravedno ophođenje prema zaposlenima i pravedan način rada i upravljanja okolinom pokazali su se kao visoko rangiran motivator, kako od strane zaposlenika koji su zadovoljni svojim svodstvom, tako i samim menadžerima koji uviđaju pozitivne reakcije i ishode pravilnim i pravednim ophođenjem.

Danas s velikim brojem primjera poslovanja, poduzeća, vlasnika, teorija upravljanja ljudskim potencijalima proučavanjem se može ostvariti jasna slika između poduzeća koja pravednošću postižu sjajne rezultate i vjernost svojih zaposlenika, ali i neke korporacije koje su (ne)pravednim pogreškama svoje poslovanje privele kraju.

Ključne riječi: motivacija, teorije motivacije, poslovni uspjeh, zadovoljstvo poslom, pravednost, zakon i pravda, poslovna etika, utjecaj pravednosti na motivaciju

## Summary

What exactly means motivation, and what means justice? How much meaning and influence do these two terms have in modern business environment? Modern age, progress, new technologies and constant desire for personal development and achievements bring us to numerous and detailed studies of motivational segments in business environment. One of these segments is definitely justice and righteousness which is first mentioned at the beginnings of philosophy, psychology and politics in many different meanings and forms. Today's business and management roles can not function well nor develop without righteousness and justice towards employees, superiors and on moral and lawful standards. Motivation is one of the biggest segments of human resource management, and righteousness is the key and foundation all of actions by the law.

Many different theories have been developed when it comes to motivation and it's techniques, but where exactly do they contain the term „righteousness“? Justful behaviour turned up to be highly ranked motivator by the employees who are content with their management team, but also by managers themselves who see the positive outcome made by righteous activities.

Today there are many examples of business, business owners, theories of human resource management and by studying all of them we can clearly get the picture of how the righteousness in some of the corporations brings great results and loyalty of their employees, but also how some companies made mistakes which lead their business to an end.

Keywords: motivation, motivational theories, business success, business satisfaction, righteousness, law and justice, business ethics, influence of righteousness in business motivation

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Što je motivacija? .....	2
2.1 Definicija motivacije.....	2
2.2. Uloga motivacije.....	3
3. Što je pravednost? .....	6
3.1. Povijesni pregled.....	7
3.2. Pravednost i pravo .....	11
4. Pravednost u poslovanju.....	15
4.1. Distributivna pravednost.....	16
4.2. Proceduralna pravednost.....	17
4.3. Interakcijska pravednost .....	18
5. Utjecaj organizacijske pravednosti na motivaciju.....	20
5.1. Odnos pravednosti i motivacije .....	21
5.2. Ranija istraživanja.....	23
6. Metodologija istraživanja .....	25
6.1. Problemsko pitanje .....	25
6.2. Ciljevi i zadaci istraživanja.....	26
6.3. Hipoteze .....	27
6.4. Ispitanici.....	27
6.5. Instrument istraživanja.....	30
7. Rezultati istraživanja.....	31
8. Diskusija rezultata .....	38
9. Zaključak .....	40
10. Popis literature .....	43



# 1. Uvod

Motivacija nam pokazuje na koji način možemo poboljšati aktivnost, efektivnost, efikasnost i želju za radom i napretkom u gotovo svakom segmentu ljudskog života. Motivacija se pojavljuje u pojmovima vezanim uz psihologiju, samokontrolu, prikazuje razinu i odnos uloženog i vraćenog te, ono što je osobito bitno za ovaj rad, u svakodnevnim poslovnim situacijama. Svako ljudsko biće teži napretku i zadovoljstvu, a motivacija je glavni i početni faktor na putu prema ostvarenju ciljeva. Budući da je tako, motivacija je posebno bitna grana upravljanja ljudskim potencijalima, jednoj od funkcija i zadataka tima menadžmenta. Motivacijskih tehnika i disciplina ima mnogo, a faktora motivacije još više. U ovom radu posebna će pažnja biti usmjerena na pojam pravednosti kao faktor motivacije u poslovnom okruženju. Pravednost je usko povezana sa zakonom i pravdom, pojmovima koji se koriste i spominju od najradnijih dana i koje su formirali veliki filozofi i svojevremeni politički aktivisti Platon, Aristotel, Epikur...

No gdje se ta dva pojma isprepliću u praktičnom dijelu? Kada točno postupci pravednog ophođenja imaju najveći utjecaj i kada je on pozitivan, a kada negativan? Koliko je utjecaj pravednosti bitan za motiviranje zaposlenika? Posljednja istraživanja koja sam provela i objavila pokazuju da su materijalne motivacije tek na petom mjestu na ljestvici prioriteta, no gdje se nalazi motivacija faktorom pravednosti?

Odgovore na ova pitanja objasniti ću u ovom radu, kako kroz teorijski dio koji će približiti značenje tih pojmova, tako i u praktičnom gdje će pomoću anketnog istraživanja rasti realna slika o iskustvima i mišljenjima ljudi različitih dobnih skupina, statusa te navika o pravednosti i motivaciji.

## **2. Što je motivacija?**

Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost (ili uspješnost obavljanja bilo koje aktivnosti) određene razine. Najjednostavnije određenje motivacije svakako je ono koje smatra da je ona traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, odnosno, traženje zadovoljenja potreba. Motivacija se odnosi na ponašanje usmjereno cilju, odnosno sve oblike svrhovitog i voljnog ponašanja, iako neki autori smatraju da motivacija obuhvaća i podsvjesno usmjerene aktivnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999, 557). Motivacija u grubo predstavlja psihološki utjecaj na razvijanje želje za obavljanjem neke radnje. Teoretski, ona objašnjava pojedine dijelove ljudskog ponašanja. Usmjerena je na ostvarivanje ciljeva, postizanje rezultata i osjećaja zadovoljstva. Ako je naš zaposlenik motiviran, potaknut ostvarenju svojih (osobnih i organizacijskih) ciljeva, želi učiti, raditi i razvijati se, zasigurno će pokazati rezultate napretka i uloženog truda. Postoji mnogo faktora koji utječu na razinu motivacije – organizacijska pravednost, organizacijska politika, beneficije, sigurnost posla, način rukovođenja, uvjeti rada, plaće, priznanje i napredovanje, mogućnost razvoja, odgovornost, postignuće, vrsta posla... Sve je više poduzeća koji shvaćaju važnost motivacije kao jednom od glavnih faktora za poticaj na ostvarenje ciljeva, te da motivirani zaposlenici i donose najbolje rezultate.

### **2.1 Definicija motivacije**

Tudor (2010) motivaciju definira kao „unutarnji nagon koji potiče pojedinca da se ponaša na način koji osigurava ostvarivanje njegovih ciljeva, dakle zadovoljavanje njegovih potreba. Motivacija usmjerava ljudsko ponašanje, dok nedostatak motivacije objašnjava zašto pojedinci ne čine ono što bi trebali ili to ne čine dovoljno dobro, zašto su odsutni s posla ili zašto odlaze iz organizacije.“ (Tudor, 2010., str. 12) Robbins (1992) tvrdi da motivirani ljudi ulažu više napora u ono što rade od onih koji to nisu. Motivaciju vidi kao spremnost da se nešto učini i da je uvjetovana pogodnošću te radnje da zadovolji određenu potrebu pojedinca. Menadžeri shvaćaju kako su ciljevi cjelokupne organizacije nedostižni ukoliko nedostaje predanost članova te organizacije. Motivacija je ljudska psihološka karakteristika koja pridonosi razini predanosti. Generalno je smatrana kao pozitivna stvar budući da se pojedinac ne osjeća dobro bez motivacije. Nadalje, motivacija je jedan od nekoliko faktora koji direktno

utječu na radni učinak zaposlenika. Vrlo je snažan alat kojim menadžeri moraju htjeti i znati upravljati kako bi uspješno postavljali zadatke i osiguravali nagrade te pridobili povjerenje zaposlenika. Može se shvatiti i kao proces koji započinje psihološkim nedostatkom ili potrebom koja aktivira ponašanje usmjereno prema ostvarenju ciljeva. Ključ razumjevanja motivacije leži u odnosu potreba, nagona i poticaja. (Luthans, 1998.)

Motivacija se može definirati i kao predispozicija za ponašanje u kojem se vidi svrha za postizanjem specifičnih potreba i sama želja za postizanjem i unutarnja sila koja tjera pojedince na ostvarivanje osobnih i organizacijskih ciljeva. (Burton, 2012.) Osoba dakle može biti motivirana za ostvarenje vlastitih ciljeva, ali i organizacijskih ciljeva. Većom motiviranošću raste i odanost organizaciji i želja za zajedničkim napretkom. Menadžeri mogu zaposlenicima omogućiti ostvarivanje njihovih osobnih ciljeva uz one organizacijske.

Iako su definicije motivacije brojne, sve one objašnjavaju isti koncept. Motivirati nekoga znači „natjerati“ ga da reagira na određenu situaciju. Razvijene su i brojne teorije motivacije pomoću kojih je lakše objasniti sam pojam. Znanstvenici su proučavali tu temu već i preko stoljeća i postigli su velik napredak u objašnjenju motivacije, nebrojene knjige i članci su napisani, a proučavanje motivacija zasigurno će se nastaviti i u budućnosti budući da je grana vođenja u organizaciji i predstavlja jedan od najbitnijih elemenata uspješnog poslovanja. Pitanje motivacije odnosi se na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje.

## **2.2. Uloga motivacije**

Široko je uvjerenje u menadžerskim krugovima da motivacija igra veliku ulogu u održavanju da zaposlenik ostvaruje svoj najbolji potencijal u radu i prilikom rješavanja zadataka. Menadžeri bi trebali na razne načine poticati motivaciju, bilo financijske ili nefinancijske (nagrade, bonusi, osobni ciljevi) kako bi omogućili zaposlenicima da ostvare svoj puni potencijal. Ako ih se shvati ozbiljno, menadžeri imaju mogućnost promijeniti kulturu svoje organizacije i stvoriti takvu u kojoj su zaposlenici cijenjeni i motivirani. Treba primjetiti i da ne uspijeva svaki tip motivacije kod svakog zaposlenika, budući da je svaki drugačiji i ima drugačije potrebe. Zadatak menadžera je da to prepozna i pravilno primjeni potrebne metode svakom zaposleniku zasebno. Također, nekima jedan određeni tip motivacije ne djeluje na uspješan način na koji bi možda kombinacija više njih djelovala. (Burton, 2012.)

Motivirani zaposlenici pomažu da organizacija opstaje, oni su produktivniji. Da bi ostvarili puni učinak, menadžeri moraju shvatiti faktore koji motiviraju zaposlenike s obzirom na to da se ti faktori konstantno izmjenjuju. Primjerice, kako zaposlenikova plaća raste, novac mu postaje sve manji motivator. Također, kako zaposlenik stari, tako mu veću motivaciju pruža zanimljiviji posao. (Abonam, 2011. prema Kovach, 1987.) Jedan od zadataka odjela ljudskih potencijala je osiguravanje motivacije na radnom mjestu. Menadžeri kadrovske i generalni menadžeri zajedničkim radom trebaju omogućiti i pratiti razinu motivacije i zadovoljstva, te stvaranje želje za radom, koja je potrebna za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Ukoliko je motivacija pravila i dobro primjenjena, rezultat će biti zadovoljstvo zaposlenika i želja za surađivanjem s menadžmentom, kao i pridonosenje maksimuma za ostvarenje ciljeva.



Slika 1. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava.

Izvor: Bahtijarević-Šiber, Fikreta. (1999.) *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing. 602. str.

Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihova posla „naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način.“ Sve se više ističe da je uspješan menadžment organizacija + motivacija. Temeljna zadaća menadžmenta postaje učiniti ljude sposobnima za zajednički život i uspješan rad, postići da njihova snaga bude djelotvorna, a njihove slabosti nevažne. To je zapravo bit organizacije, i to je razlogom zašto je menadžment onaj kritičan i odlučujući činitelj. Ukratko, da bi menadžeri mogli utjecati na motivaciju zaposlenih, moraju poznavati motivaciju i teorije motivacije koje daju odgovore na to što je

motivacija, kako se razvija i jača, što na nju djeluje, odnosno što je uvjetuje (Bahtijarević-Šiber, 1999, 556).

Uloga motivacije je i da poboljša razinu efikasnosti zaposlenika, a ta razina ne ovisi isključivo o njegovim kvalifikacijama i mogućnostima. Kako bi se postigao najbolji rezultat, razmak između mogućnosti i želje za radom mora biti popunjen što pomaže kod povećanja te razine. Rezultat će biti povećana produktivnost, smanjenje troška aktivnosti, generalni uspjeh i ostvarivanje ciljeva organizacije. Tessema (2006) objašnjava da je motivacija bitan faktor koji donosi zadovoljstvo zaposlenicima. (Faraji, 2013 prema Tessema, 2006.) Zadovoljstvo koje se postiže planiranjem nagrađivanja zaposlenika i stvaranjem ugodnog radnog ozračja. Zaposlenici ostaju odani organizaciji ako osjećaju da mogu sudjelovati u menadžmentu. Svi navedeni faktori i rezultati omogućavaju bolji imidž na tržištu čime bi se privukli potencijalni novi, kvalitetni zaposlenici. (Faraji, 2013.)

Jedna od dimenzija društvenih motivatora koja je bitna za ovaj rad je i osjećaj pravednosti. Ljudi, grupe i organizacije žele osjećati da se prema njima odnosi pošteno i pravedno. U to spada i postojanje određenih kriterija i autoriteta za suzbijanje nepravednih situacija i koji će poticati pravedno ponašanje. A motivacija plaćom, novcem, benefitima i nagradama su već tradicionalno najpopularniji motivatori za povećanje produktivnosti. Motivacijski sustavi leže unutar organizacije, njezine strukture, pravila, kadrovske, prilika, benefita, nagrada, sankcija, itd. Bilo da su temeljeni na percepciji ili realnosti, organizacijski motivacijski sustavi imaju značajnu ulogu u produktivnosti pojedinaca, stoga i organizacije.

### 3. Što je pravednost?

*„Justice is a virtue - the most difficult of all virtues“*

(Pravednost je vrlina – najteža od svih vrlina)

*-Aristotel*

Izrazi pravda ili pravednost označavaju filozofsku teoriju koja pojašnjava principe poštenja ili ispravnosti. Ti izrazi počeli su se masovno koristiti i proučavati u vrijeme Drevne Grčke, kada su te pojmove pokušali definirati mislioci i filozofi poput Aristotela i Platona. Kroz povijest su pojmove „pravednost“ i „pravičnost“ različito doživljavali i tumačili.

Na engleskom jeziku pravednost je „justice“, a izraz „just“ prvi je upotrijebio upravo Aristotel koji mu je odredio dva glavna značenja: prvo je da izražava određeni sporazum sa postavljenim zakonom, odnosno propisno određeno ponašanje, što je onda i predstavljalo autoritativnu vladavinu ljudskog ponašanja. U tom smislu, pravda označava takozvanu „moralnu dispoziciju koja utječe tako da ljudi rade i žele raditi samo ono što je pravedno“. To se prije svega odnosi na primjenu i pridržavanje određenih autoritativnih pravila ljudskog ponašanja koje stvara vrlinu pravednosti, odnosno moralne pravde. Predstavljena je kao društvena vrlina i iskazuje se kroz ponašanje prema drugima. (Aristotle prema Chroust, Osborn, 1942.)

Drugo značenje je da pravda predstavlja jednakost ili poštene namjere. Taj drugi izraz pravednosti je „pravda u užem smislu“. Predstavlja koncept pomoću kojeg se točnije i detaljnije može vrednovati provođenje zakona, a ne samo moralnog ponašanja ljudi. Kako bi jasnije dočarao razliku između „pravednosti prema autoritativnim pravilima“ i jednakosti, Aristotel je utvrdio da osoba čije je ponašanje „nepravedno“ i djeluje suprotno postavljenim moralnim načelima ne mora nužno biti nepravedan što se tiče principa jednakosti. Njemu u tom slučaju jednostavno nedostaje vrline pravednosti. Pravda kao izraz jednakosti bavi se proporcionalnošću omjera rada i nagrade; stoga bi pravedna plaća bila plaća proporcionalna uloženom trudu i naporu; ona nije ni prevelika, ni premala, nego na sredini između dvije krajnosti. Slično tome je „pravedan zakon“ idealna sredina između ekstrema nedostatka i viška.

Aristotel objašnjava da se izrazi „moralna pravda“ i jednakost ne moraju nužno preklapati i spajati. Također dodaje da nije sve što je u suprotnosti s pojmom „moralne pravde“ također i

suprotnost jednakosti, no sve što je u suprotnosti jednakosti ujedino je i suprotnost „moralnoj pravdi“. Drugim riječima, svaka povreda načela „pravde u užem smislu“ (odnosno jednakosti) predstavlja povredu načela „moralne pravde“, dok svaka povreda „moralne pravde“ ne mora značiti nužno ujedno i povredu jednakosti. Po ovim principima moglo bi se reći da pravednost, kako ju opisuje Aristotel, nije ništa više nego moralni koncept koji predstavlja „ukupnu moralnu pravednost“. Takav nije slučaj s Aristotelovom definicijom jednakosti. Prema jednakosti ima više prirodniji pristup, te taj izraz ne smatra kao samo derivat načela „moralne pravde“. Zapravo je princip Aristotelove jednakosti neophodan za potpuno razumijevanje punog značenja izraza „moralne pravde“ i predstavlja vitalan dio tog načela, odnosno jedan od načina na koji se jednakost može iskazati, dok se „moralna pravda“ izražava kao nešto što je „pravedno“ ili „ispravno“. Aristotelov stav pokazao nam je kako je njegovo shvaćanje pravednosti bilo u smislu da se članovi zajednice jednako odnose prema jednakima, a nejednako prema nejednakima. Prema tome pravednost možemo zapravo shvatiti kao proporcionalan odraz dobra i zla. (Aristotle prema Chroust, Osborn, 1942.)

Platon se u svojem djelu *Država* referira na Sokratove tvrdnje koje kažu da pojam pravednost pokriva i ponašanje i svijest same osobe, ali i funkcioniranje u državi. Pravednost je ispravan i uravnotežen odnos između individualca i njegovog okruženja (odnosno kod Platona, odnos individualca i njegove države). Pravedan čovjek je čovjek na pravednom mjestu koji čini najbolje što zna i može i vraća natrag ravnopravno onome što je i primio. Ta tvrdnja se odnosi na individualca, ali i na zajednicu. Sokrat podupire svoje definicije nastavljajući sa tvrdnjama da čovjek ima tri dijela u sebi; razum, duh i želju (Rawls, 1971.)

### 3.1. Povijesni pregled

Povijesni pregled započet ćemo definiranjem osnovnih pojmova i značenja izraza. Čupurdija i Subašić (2015) govore kako su pojmovi „pravednost“ i „pravičnost“ korišteni u brojnim jezicima, pa su tako starogrčki izrazi za pravednost bili *dikaioisyne*, a za pravičnost *epieikeia*. I ostali jezici razdvajaju ta dva pojma i različito ih i definiraju. Od davnina su se brojni filozofi, teoretičari i mislioci bavili tim pojmovima i nastojali ih definirati i povezivati pravednost sa pravom. Grčki izrazi *polis* ili *polites* i latinski *civitas* ili *cives* označavaju političko društvo

odnosno građansko ili civilno društvo i ti su izrazi spojeni u svrhu kako bi se pokazalo da je država najviša zajednica svojih državljana.

Pravednost se spominje još i u narodnim legendama iz najranijih vremena, gdje nalazimo teorije o „pravednim starosjediocima i poglavicama svog plemena“ ali i o „pravednim vladarima i carevima koji svojim ispravnim postupcima nadahnjuju i ohrabruju ostale sugrađane“. Najviše preciznih i pojašnjenih definicija svakako možemo naći u plodnim antičkim filozofskim radovima, kao i kod rimskih i grčkih filozofa poput Epikura, Platona, Aristotela i Sokrata. „Sokrat najvišu krepost naziva 'dobrota' do koje dolazimo 'znanjem', a znanje je opće dobro i vrlina, dok Platon preuzima pojam dobrote kao vrhovni cilj svakog ljudskog bića, te ga nadopunjava i naziva 'pravednost'.“ (Ćupurdija, Subašić, 2015., str. 37) Sokratova promišljanja su također pokazivala da opći interes nikad ne smije biti ugrožen od strane pojedinačnog interesa. Za njega su zakoni morali biti poštivani jer su oni provodili pravednost i održavali ravnotežu u društvu, stoga je držao do toga da se zakon ne smije kršiti, čak niti kada se čini loš. Također je vidio aristokraciju kao najbolji oblik vladavine, pod uvjetom da zakon postavljaju oni koji to najbolje rade. Zagovarao je skromnost i povratak čovjeka prirodi. Nakon Sokrata pitanjima pravednosti bavio se i Platon. On je smatrao da je nastankom državnog uređenja nastala i odgovarajuća pravednost. Svoje ideje rješavao bi putem pozitivnih zakona, no već u prvim teorijama sukobljavala su se mišljenja o materijalističkim i idealističkim shvaćanjima države. U svom djelu *Država* definira pravednost i tvrdi da je država ta koja ju mora osigurati. Pravednost po Platonu čovjek može postići njegovanjem kvaliteta poput spoznaje, pouzdanosti, mudrosti, hrabrosti i samodiscipline. Aristotel je bio Platonov učenik, no mnogi upravo tek njega smatraju pravim začetnikom pojma pravednosti. Potreba za idealnom državom izražena je zbog težnje za vođenjem dobrog života. Aristotel je povezivao zakon i državu, no kao i većina filozofa tog doba i Aristotel razlikuje dobiveno prirodno pravo od prava postavljenih od strane zakonodavaca. Pravednost je smatrao najvećim dobrom kojeg čovjek može postići te je uvidio i zaključio kako postoji neraskidiva povezanost između etike i politike. Uz pravednost Aristotel je vezao i pojam jednakost, na način da je smatrao da jednaki zavrijeđuju jednaku pravednost, a nejednakost je također bila pravedna-za nejednake. Prema tome je političke i imovinske nejednakosti vidio kao normalnu pojavu. „Nepravedan je onaj koji je protiv jednakoga, onaj koji je pristran. Tvoriti nepravdu znači svojevrijedno činiti nekome štetu protiv zakona.“ (Aristotle prema Ćupurdija, Subašić, 2015.)



Religijski svjetonazori oduvijek su utjecali na poimanje pravednosti i vjerojatno će uvijek i u budućnosti nastaviti utjecati. Tijekom povijesti zaključene su dvije pravde; ona božanska i ona zemaljska. Sve svete knjige (npr. Biblija ili Kuran) sadrže odrednice o položaju pravednosti i pravde prema moralnom i duhovnom životu. Crkveno je pravo u vrijeme cara Justinijana bilo temeljno pravo i uspostavljene su religijske norme. Proširilo se mišljenje kako zakon ne može donjeti pravednost već vjera u Boga, budući da vjera proizlazi iz ljubavi. Pravni poretki srednjeg vijeka u prošlosti su bili gotovo potpuno pod utjecajem religijskih svjetonazora, te je Crkva bila najviše zemaljsko mjesto pravednosti. Treba primjetiti kako je religijska pravednost bila zasnovana na općim vrijednostima i općim načelima, dok je politička pravednost bila ta koja je zasnovana na težnjom pojedinaca i grupa da svojim ideologijama osiguraju privilegiran položaj u društvu koji će onda biti smatran pravednim. (Ćupurdija, Subašić, 2015.)

Thomas Hobbes (1588.-1679.) engleski filozof, radio je na razvijanju ideja za napredak kapitalizma. Poznat je po svojoj postavljenoj teoriji koja tvrdi da je čovjek individualac, pojedinac u stalnom sukobu sa drugima, što je bila suprotnost od Aristotelovih mišljenja kako je čovjek društveno biće. Uočio je da zbog činjenice što svatko ima svoja prava koja želi iskoristiti dolazi do čestih sukoba. Kaže: „Gdje nema zajedničke vlasti, nema zakona, a gdje nema zakona, nema ni pravde. U ratu su sila i prevara dvije glavne vrline.“ (Hobbes prema Ćupurdija, Subašić, 2015., str. 124). Zaključak Hobbesovih radova može se svesti na to da nije vidio razlog zbog kojega bi se zakon trebao kršiti.

Krajem 18. stoljeća javljaju se utilitarističke ideje razvijene od strana filozofa Jeremyja Benthama i Stuarta Milla. „Doduše, utilitarist, ništa manje od drugih, prihvaća koncepciju pravde koja bi se mogla nazvati zakonskom pravdom, a koja znači primjenu zakona na nepristran, objektivan način, bez osvrtnja na pojedinačni ili grupni interes. U tom smislu sudac, koji nepravedni zakon provodi u praksu, radit će pravedno dokle god ga provodi na dosljedan i nepristran način, bez ikakva osvrtnja bilo na osobni interes ili pak interes neke posebne društvene grupe.“ (Primorac prema Ćupurdija, Subašić, 2015., str. 48). Utilitaristi su u svojem shvaćanju morala i pravednosti tvrdili kako je to ono što donosi stanovitu korist čovjeku. Pravednost im predstavlja generalno, opće dobro većih skupina, odnosno većeg broja ljudi. Stuart Mill je u svojoj knjizi *Utilitarizam* (1863) pobio dosadašnje tvrdnje da je pravednost djelo pojedinca i da ju svaki pojedinac kroz sebe iskazuje, te je zagovarao tvrdnju da se pravednost treba odnositi na šire građanstvo i kao cilj i korist svih. Također smatra kako

pravo nije vjerodostojan predstavnik pravednosti, budući da postoje i „nepravedni“ zakoni, te da svaka osoba mora dobiti onoliko koliko i zaslužuje.

Povijest, dakako, nije uvijek bila i etički i moralno pravedna. Iako su kroz brojne reforme s vremenom pisani novi i postojani zakoni, oni su svakako bili moralne pogreške. Jedan od boljih primjera je naravno progon žena prozvanih vješticama koje bi samom optužbom bile osuđene na nehumane kazne. Civilno društvo tada je smatralo kako je to samo predvođenje zakona i pravde. Takvi slučajevi su posebno zanimljivi za temu ovog rada budući da nisu poticali i razvijali nikakvu motivaciju kod građana (posebice žena) koja bi pobudila u njima zanimanje za novim znanjima i otkrićima. Budući da bi se svaka „sumnjiva“ radnja mogla pogrešno protumačiti, velika većina građana odlučila je ne poduzimati nikakve radnje koje bi dovele do tih sumnji. No, naravno, sva pravednost u povijesti ne treba biti doživljena kao pogrešna ili nemoralna. Brojni prosvjetitelji i reformisti, vladajući kraljevi, carevi i zakonodavci uveli su razumnija i humanija rješenja koja bi se svakako mogla nazvati istinski pravednima. Razdoblje 18. stoljeća u Europi naziva se dobom prosvjetiteljstva ili doba razuma. Intelektualan pokret koji je dominirao svijetom donio je nove ideje, mišljenja i zakone. Donešene su brojne promjene u područjima poput pitanja slobode, napretka, konstitucionalne vlade i odvajanja države i Crkve. Razdoblje prosvjetiteljstva svakako je stavilo naglas na razvoj znanosti protiv praznovjerja čime su se smanjili brojni nemoralni činovi koje sa sigurnošću možemo prozvati nepravednima.

Kroz noviju povijest, krajem 19. i početkom 20. stoljeća javljaju se brojne promjene u poimanju i primjeni pojma pravednosti. Pravo se počinje smatrati temeljem društvenog života koji služi za regulacijom međusobnih konflikata te se tako kroz sukobe interesa i razvija. Pravo se predstavlja kao stvarnost koja ima zadaću da služi pravednosti. Stvaraju se propisi kojima je društvo podređeno, zajedno s onima koji te propise sami i stvaraju. Za pravnog pisca Hansa Kelsena (1881.-1973.) pravednost je relativna zbog velikog broja klasa, nacija, religija i profesija te stoga nailazi na puno različitih definiranja pravednosti. Smatra da sukobe interesa može riješiti poredak koji nastoji postići kompromis između sukobljenih. Još jedan istaknuti pravni teoretičar John Rawls (1921.-2002.) je postavio tvrdnju da svi članovi zajednice sami odabiru načela i izvršnu vlast koja će ih potom nakon odabira ograničavati u apsolutnoj slobodi. Pretpostavlja se da su ljudi racionalni i sami donose svoje odluke i da je potpuno nebitno iz kojeg okruženja, civilizacije ili kulture dolaze niti kakvi su njihovi interesi. Odstupanje od pravde i zakona rezultiralo bi narušavanjem društvene ravnoteže i ukupni društveni poredak. (Ćupurdija, Subašić, 2015.)

## 3.2. Pravednost i pravo

„*Iustitia remota quid sent regna nisi magna latrocinia*“  
(Ako nestane pravednosti, što su države nego velika razbojništva)  
- *Sveti Augustin*

Upravo smo u prethodnom dijelu rada mogli vidjeti kako se pojmovi pravednost i pravo razlikuju i odvajaju u brojnim elementima. *Pravednost* se smatra moralno i etički ispravno, pravda kao prikaz istine i nagrade, odnosno kazne kao posljedica te istine. *Pravo* predstavlja zakone, norme, propise i pravila koja su službeno ovjerena od strane višeg suda te se primjenjuje kao zakon jedne države, uređenja, zajednice, te povredom tih zakona propisuje odgovarajuće kazne. Društva su se s vremenom pokušavala adaptirati suvremenim“metodama spajanja i odvajanja tih dvaju pojmova, no gotovo ne postoji povijesno razdoblje u kojem su oni bili u potpunosti izjednačeni. Hrvatska novinarka i spisateljica Marija Jurić Zagorka djelovala je početkom 20. stoljeća, vrijeme kada su državu (i medije) vodili isključivo muškarci. Njezini radovi bili su vrlo traženi i plodni, stoga je svoj posao u časopisu *Obzor* obavljala pod pseudonimom muškog roda i prikriveno od javnosti. Čin koji je tada bio smatran *pravnim (zakonskim)*, ali ne i *pravednim*.

Zakon, odnosno pravo, je postavljeno kao osnovno mjerilo pravednosti unutar državnog uređenja. „Pojam zakona potječe iz helenskog prava, a u najširem smislu predstavlja pravilan red, poredak. U pravu zakon predstavlja pravilo djelovanja kojeg unutar pravnog poretka određuje autoritet vlasti i pomoću sile osigurava njegovo djelovanje.“ (Ćupurdija, Subašić, 2015., str. 84). Thomas Hobbes (1588.-1679.) tvrdio je da *pravo nije ono što je pravedno, nego ono što je naredeno*. Smatrao je kako je građanska dužnost slobodno se pokoravati državnim zakonima, te je idealan princip očuvanja vlasti po njegovom mišljenju predstavljala monarhija. Hobbes je bio protivnik demokraciji te se pribojavao mogućim posljedicama nastalim zbog mobilizacije masa. Kantova stajališta razlikuju se od Hobbesovih budući da je Kant odbijao apsolutizam i svoje viđenje prava definirao kao obavezu vladara da ispoštuje želje i potrebe svojih građana i podanika te odobrava građansko nepoštivanja zakona koji su smatrani nepravednima. Zauzimao se za liberalne vrijednosti stoga nije iznenađujuće kako je njegov utjecaj vidljiv i u današnjim zakonskim sustavima. Zanimljiva su razmišljanja domaćih autora poput Berislava Perića: „Pravu je, uz prisilu, jedan prisili suprotan element, a to je uvjerenje... Dakle, autonomija i heteronomija, uvjerenje i prisila, stalni su elementi

prava.“ (Perić prema Ćupurdija, Subašić, 2015., str. 86). Kroz navedeno možemo zaključiti kako je zakon samo formalni kriterij pravednosti koji ne predstavlja nužno istinsku pravednost međusustavnih odnosa. Dakako, on može zasigurno i predstavljati pravedni ideal ukoliko je zasnovan na humanističkim vrijednostima.

„Potrebno je napomenuti da je pravo ukupnost pravnih pravila (normi) čiji materijalni sadržaj čine važni društveni odnosi. Ali, pravna pravila nisu jedini regulator društvenih odnosa, već jedan od oblika pravila ponašanja unutar društvene zajednice.“ (Ćupurdija, Subašić, 2015., str. 89.) Čovjek je društveno biće koje se socijalizira, radi, zarađuje i kao sastavni član zajednice „zahtjeva“ određena pravila kako bi se regulirali međuljudski i međusustavni odnosi. Sa samim saznanjem te činjenice potrebno je bilo razvijati pravo i zakone. Ljudi su se počeli grupirati po socijalnim statusima, odnosno u početku to su bile podjele na vladajući sloj i sloj kojim se vlada. Vladajući sloj bio je taj koji je postavljao pravila i zakone. Iz toga vidimo kako je nastanak prava proizašao iz temeljne potrebe za kvalitetnim društvenim razvojem i uređenjem ljudskih odnosa reguliranim općim pravilima. Iz toga možemo zaključiti: „Pravila koja su se izdvojila i dala skupiti pod pojam „pravo“ predstavljala su posebno direktivno područje koje je i danas poznato kao „pravni poredak“ ili „pravna pravila“. Početni razvoj prava kretao se smjerom subjektivizma u kojem su se naglašavala prava i ovlasti. Glavni je zadatak tog poretka bio osnivanje i čuvanje subjektivnih prava.“ (Ćupurdija, Subašić, 2015., str. 89.).

Dakle, ustanovili smo razloge zašto je nastala potreba za uspostavom prava i zakona. Gdje se tu isprepliće pravednost? Objektivno ako pogledamo pravo i zakone, oni su utemeljeni kako bi predstavljali kakvu-takvu pravednost i poštenje budući da reguliraju odnose i spriječavaju potencijalne konflikte, no ne smijemo smetnuti s uma kako je pravednost vrlo relativan pojam. Pravo ne može u potpunosti realizirati opće društvene ciljeve (koji predstavljaju pravednost) kao što su npr. pravda, mir, red i slično. Budući da nas logika dovodi do toga da pravo regulira sukobe interesa putem obvezujućih pravila i normi, te time pojedincima ili grupi daje prednost odlučivanja oko rješavanja sukoba interesa. Time slijedi činjenica da pravo u tom smislu ne može biti pravedno budući da ne zadovoljava opće zahtjeve i interese svih grupa, već samo jedne društvene skupine ili pojedinca. Jedno poznato uvjerenje jest da je obaveza prava svakome priskrbiti ono što mu pripada, te je ta činjenica dovela do zaključka kako se pravednost može postići isključivo putem prava, odnosno da pravo realizira pravednost. No, to svakako ostaje samo pretpostavka i opet se vraćamo na ideju da je pravednost vrlo relativan pojam. Gustav Radbruch (1878.-1949.), njemački pravnik i političar,

smatrao je kako je uloga prava osim donošenja pravednosti i zadovoljavanje opće koristi. On je zagovarao tu tezu i podupirao ju tvrdnjama kako je pravo uvijek imalo ideju pravde, no to je uvijek bila „nečija“ pravednost, a ne pravednost cijele zajednice. Taj pojam „nečija“ označava tijelo koje djeluje na vlasti. Radbruch konstatira: „Ako nitko nije sposoban da utvrdi što je pravedno, onda netko mora propisati što treba biti po pravu.“ (Radbruch prema Ćupurdija, Subašić, 2015., str. 99.)

John Rawls u svojoj je knjizi *Theory of Justice* (1971) predstavio je nekoliko ideja oko političke koncepcije pravednosti. Polaznu ideju iz koje se granaju ostale pronalazi u tome da društvo gleda kao „pravičan sustav kooperacije među slobodnim i jednakim osobama“. (Rawls, 1993., str. 32). Rawls nastavlja kako pojedinci ne mogu biti stopostotni sudionici u stvaranju pravičnog sustava društvene kooperacije, ali u sebi imaju dvije moralne moći: sposobnost za osjećaj pravednosti i sposobnost za koncepciju dobra. Osjećaj za pravednost predstavlja mogućnost razumjevanja i primijenjivanja javne koncepcije pravednosti, dok je osjećaj koncepcije dobra oblikovanje i racionalno praćenje koncepcije vlastitog racionalnog interesa ili dobra. U takve koncepcije uključuje se i vjersko, filozofsko i moralno stajalište pojedinaca prema svijetu. Osim navedenih moralnih moći osobe također imaju osjećaj za koncepciju dobra koje žele ostvariti. Sve su to karakteristike slobodne i jednake osobe koja je prisutna u javnoj kulturi demokratskog društva i kao takva postavlja pitanje koja je najprimjerenija koncepcija pravednosti za određivanje međusobnih odnosa i kooperacije, pod uvjetom da su svi slobodne i jednake osobe. Odgovor u svojem djelu Rawls iznosi kao: „Pravični su uvjeti društvene kooperacije shvaćeni kao oni o kojima su se sporazumjeli oni koji u njoj sudjeluju, to jest slobodne i jednake osobe kao građani koji su rođeni u društvu u kojem žive svoje živote“ (Rawls, 1993., str. 32). Bitno je shvatiti da pojedinci imaju svoje vlastite osobne ili poslovne ciljeve te njih gledaju kao vrhovne zadatke koje žele ispuniti i njima su privrženi. To su glavne karakteristike slobodne osobe. Ti ciljevi ne bi se trebali gledati sa stajališta svoj čisto racionalnog dobra. Ti ciljevi i uvjerenja pomažu oblikovati osobu, njezin način života, njezine postupke i željena ostvarenja. Također karakteristika slobodne osobe pronalazi se u sposobnosti da osoba preuzme odgovornost za svoje ciljeve i time utječu na to kako se njihovi zahtjevi procjenjuju.

Svoje stajalište o odnosima pravednosti i prava iznijeli su i marksisti koji su došli do zaključka kako je zakonska pravednost utemeljena na odnosima među klasama, te da društvena nejednakost proizlazi od napravde u vlasničkim odnosima. Tu tezu podupirao je i Jean-Jacques Rousseau koji je javno pisao o simboličkim primjerima gdje se plodovi zemlje ne

možu svrstati pod nečije vlasništvo, nego da oni pripadaju svima. Dakle, pravo vlasništva dugo je bilo (i ostaje) temeljnim pitanjem prava čovjeka, ali i nastalog sukoba između pravde i prava. Shvaćanje pravde i dalje ostaje relativno, promijenjivo i klasno. Friedrich Engels (1820.-1895.) njemački filozof i poduzetnik piše: „Pravda je vazda samo ideologizirani, dignut u nebesa izraz postojećih ekonomskih odnosa, bilo s njihove konzervativne, bilo s njihove revolucionarne strane. Pravda Grka i Rimljana smatrala je ropstvo pravednim; pravda buržoazije od 1789. zahtjevala je ukidanje feudalizma jer je nepravedan.“ (Visković prema Ćupurdija, Subašić, 2015., str. 101.).

Zaključujemo kako je pravda sa zakonima definitivno unjela pravdu spriječavanjem nereda, kaosa i uspostavila je uvjete za pravedan sustav društvenih odnosa. No, samo to nije dovoljno kako bi se pravda u potpunosti definirala i ostvarivala putem prava. Pravda i dalje ostaje relativan pojam, prikazan drugačije u očima različitih pojedinaca i ne može se shvatiti kao konstanta i apsolutizacija, te ne predstavlja jednako shvaćanje „moralno ispravnog“ kod svake osobe. Zbog toga se mora ostvariti poseban oprez kod definiranja i identificiranja prava i pravde. „Pravo je zaista regulator društvenih odnosa i kao takvo je pravedno time što garantira jednakost ljudi pred normama.“ (Ćupurdija, Subašić, 2015., str. 102.) Ljudi su se otuđivali od ideje jednakosti pred Bogom, odnosno religijskim određenjima i time se rušila uspostava pravde. Zahvaljujući zakonskim normama koje su popunile ta mjesta, izbjegnuti su opći kaosi, nemiri, pobune i anarhičnosti. U budućnosti se također može očekivati promjena pogleda na pojmove prava i pravde te nove vrste poretka s novim definicijama pravde.

## 4. Pravednost u poslovanju

Do sada su u radu predstavljeni generalni pojmovi pravednosti kroz povjesne i moderne teorije, s političkih i filozofskih stajališta. U ovom dijelu prikazuje se uži krug teme, odnosno utjecaj pravednosti u organizacijskim središtima i važnosti pravednog poslovanja za postizanje odanosti zaposlenika prema organizaciji. Jerald Greenberg (2011) organizacijsku pravednost definira kao zaposlenikovu percepciju pravednosti u organizaciji, s pripadajućim kognitivnim, emocionalnim i ponašajnim reakcijama. Fokus na pravednost kod rezultata donošenja odluka, odnosno pravednost samog ishoda nazvana je distributivna pravednost, poznavanje važnosti pravednosti u procesu donošenja odluka nazvana je proceduralna pravednost i konačno najnovija interakcijska pravednost predstavlja kvalitetu interpersonalnog odnošenja, odnosno poštovanja, odjetljivosti i objašnjenja donesenih odluka koje zaposlenici dobiju za vrijeme organizacijskih procedura. (Tsai, 2012).

Pravednost je također jedan od značajnijih faktora koji oblikuju međusobno povjerenje između menadžera i nadređenih i zaposlenika. Organizacijska pravednost može se definirati kao činjenica da odluke, postupci i način poslovanja menadžera u organizaciji budu pozitivni u očima i percepciji zaposlenika. Predstavlja način na koji se plaće, povišice, benefiti, kazne i promaknuća provode, dodjeljuju i predstavljaju. Drugim riječima, organizacijska pravednost definira na koji način nadređeni upravljaju pravilima, društvenim normama i kaznama u organizacijama. (Girgin, Bayraktar, 2017)

Neke od studija pokazuju kako bi se sve tri dimenzije trebale tretirati kao jedan koncept, odnosno da se taj pristup čini jednostavniji budući da sve dimenzije imaju zajedničke poveznice u nekolicini istraživanja. No, proučavanje organizacijske pravednosti se i vrši na način da se organizacija gleda kao cjelina. (Tsai, 2012) Razliku pronalazimo u poduzećima koja imaju više različitih sektora i gdje se u svakom sektoru organizacijska pravednost drukčije percipira. 1970ih započinje detaljnije proučavanje organizacijske pravednosti kako bi se pokušale objasniti uloge poštenja na radnom mjestu. (Greenberg prema Tsai, 2012.). I Rawls (1971) i Greenberg slažu se u tome da je pravednost prva vrlina društvenih institucija, te da organizacijska pravednost ima velik utjecaj na organizacijsku učinkovitost, ali i na osobno zadovoljstvo zaposlenika.

Nije teško shvatiti zašto je zaposlenima važna pravednost u organizaciji. Pojedinci su upravo ti koji donose organizacijske odluke i sljedeće postupke. Neke od tih odluka donesene su iz motivacijskih razloga, odnosno kroz razmišljanje o benefitima, neke odluke o tome kako su zadaci postavljeni, a neke imaju veze s postavljenim pravilima i strukturom unutar kojih ljudi posluju. Posljedice tih odluka izravno su vezane uz dobrobit zaposlenika u organizaciji. Stoga je vrlo logično da zaposlenici veliku pažnju prirodaju poštenju, odnosno pravednosti na svom radnom mjestu. Zbog toga su nastale različite motivacijske teorije, teorije jednakosti i psihološka osnaživanja.

U ljudskoj je prirodi uspoređivati kontraste, jer kroz uspoređivanja možemo bolje vidjeti i učiti o okolini oko nas. Ljudi također stvaraju i predrasude i donose odluke na temelju uspoređivanja. U poslovnim okruženjima pojedinci često kroz svoje viđenje pravednosti u organizaciji stvaraju takve predodžbe koje djeluju na njihov performans te s vremenom te percepcije oblikuju stavove kod pojedinaca prema njihovom poslu i organizaciji. Kada pokušavamo shvatiti zašto zaposlenici reagiraju na neki način, odgovor ćemo pronaći onda kada shvatimo način na koji oni percipiraju pravednost postignutih rezultata. (Greenberg prema Tsai, 2012.)

#### **4.1. Distributivna pravednost**

Distributivna pravednost je bazirana na Adamsovoj (1963) teoriji pravednosti koja percipira pravednost kroz krajnje ishode organizacijskih odluka. Posljedica visoke distributivne pravednosti je povećanje i povjerenja zaposlenika u organizaciju. Adams (1963) je pisao kako će se pojaviti osjećaj nepravde kod zaposlenika, gdje razina njihovog uloženog truda nije proporcionalna s važnosti njihovih rezultata, kao posljedica njihovog uspoređivanja s drugima. Njihovom percepcijom takve nepravde (osjećaja nejednakosti) smatrati će kako netko drugi dobiva veće zasluge i stvarati će se negativni osjećaji. Dakle, percepcija distributivne pravednosti uvelike se temelji na usporedbi s drugim zaposlenicima. (Saunders, Thornhill). Adams je kod distributivne pravednosti nadodao kako je zaposlenicima više stalo do pravednosti rezultata koje oni postižu nego generalnih rezultata organizacije. Kada zaposlenici osjete jednakost kod ophođenja javlja se osjećaj zadovoljstva. (Greenberg prema Tsai, 2012). Brojna su istraživanja provedena kako bi se dokazala ta teorija. Garland (1973) je proveo eksperimentalnu studiju gdje je htio utvrditi povezanost između produktivnosti i percepcije jednakosti među lektorima. Ispitanici su podjeljeni u tri skupine (plaćeno im je 15,



30 ili 60 centa po stranici) i dogovoreno je kako će se nakon obavljenog posla međusobno susresti. Autor je zaključio kako je pravednost utjecala na obavljene poslove i kvalitativno i kvantitativno. Oni koji su bili preplaćeni težili su čitanju manje stranica s manje grešaka, dok su oni potplaćeni čitali su više stranica sa više grešaka. Greenberg (1988) je proučavao menadžere koji su bili privremeno pomaknuti na više ili niže pozicije od onih koje na kojima su do tada djelovali. Rezultati su pokazali da su menadžeri koji su bili pomaknuti na više pozicije počeli ulagati veće napore i ostvarivati bolje rezultate, dok su oni koji su bili na nižim funkcijama postizali slabe radne performanse. Nakon vraćanja na stare pozicije, svi napretci, odnosno nazadovanja nestali su. (Tsai, 2012). Lerner (1975) i Deutsch (1975) predstavili su jednakost kao princip distributivne pravednosti. Pravilo jednakosti odnosilo se na grupu ili članstvo, ne pridonosenje krajnjim rezultatima. To pravilo jednakosti može ukloniti potencijalnu borbu među pojedincima u grupi tako što će zanemarivati status moći i hijerarhiju unutar te grupe. (Tsai, 2012).

Razni primjeri pokazuju kako pojedinci koji zarađuju manje od drugog pojedinca mogu i dalje biti zadovoljni ukoliko i druga strana manje pridonosi. Suprotno tome, osoba koja pridonosi rezultatima više nego druga osoba, a oboje su jednako plaćeni, može početi osjećati nepravdu i nezadovoljstvo. (Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007). Distributivna nepravda je vrlo nepovoljna za zaposlenike, budući da je izravno povezana sa simptomima stresa.

„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 prema Jakopec, Šušanj, 2014).

## **4.2. Proceduralna pravednost**

Unatoč visokoj popularnosti teorije jednakosti, organizacijski znanstvenici počeli su primjećivati neadekvatnost kod prevladavajućih teorija pravednosti. Teorija jednakosti nije pokazivala način na koji su odluke donešene, već samo koje su to odluke bile. Ograničenje distributivne pravednosti dovela je do detaljnijeg proučavanja na proceduralnu pravednost, odnosno percipiranje poštenja organizacijskih politika i procedura kod donošenja odluka. Teorija proceduralne pravednosti razvijena je od strane Thibauta i Walkera (1975) koji su promatrali procese rješavanja sporova u legalnim sustavima, odnosno kako bi donesene odluke stvarale percepcije konačnih ishoda.

Landy, Barnes i Murphy (1978, prema Tsai, 2012) su širili pojam proceduralne pravednosti proučavanjem percepcije pravednosti kod evaluacije rada u velikim proizvodnim poduzećima. Rezultati su pokazali kako je percepcija pravednosti kod evaluacije rada usko povezana sa prilikama koje zaposlenici dobivaju za izražavanjem svojih mišljenja prilikom procesa donošenja odluka. Analiza je također pokazala da su reakcije zaposlenika na proces donošenja odluka bile vrlo pozitivne iz razloga što su mogli izraziti svoja mišljenja i stajališta i time pridonjeti konačnim odlukama.

„Leventhal (1980) proceduralnu pravednost iz pravosudnog konteksta uvodi u organizacijski, definirajući ju kao zaposlenikovu percepciju proceduralne komponente sustava koji reguliraju proces raspodjele. 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 prema Jakopec, Šušanj, 2014).

Nadalje, proceduralna pravednost je ključna u održavanju legitimnosti institucije i organizacije. Kada su organizacijski procesi percipirani kao pravedni i ispravni, članovi organizacije nastoje ostvarivati veću odanost i volju za radom koji će donjeti najbolji rezultat poslovanju, te su manje mogućnosti da dođe do izdaje organizacije i vodstva. (Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007).

### **4.3. Interakcijska pravednost**

Osim distributivne i proceduralne pravednosti, istraživanja su također pokazala kako je kvaliteta međusobnog ophođenja koje pojedinci primaju također jedan od čimbenika percepcije pravednosti. Takva vrsta pravednosti nazvana je interakcijska pravednost. Bies i Moag (1986) utvrdili su da se procjena interakcijske pravednosti bazira upravo na interakciji, što znači da nije u grupi formalnih procedura, stoga je vrlo različita od distributivne pravednosti i treba biti shvaćena kao vlastita, zasebna dimenzija organizacijskih pravednosti. Autori su postavili četiri ključna elementa za interakcijsku pravednost: (Bies i Moag prema Tsai, 2012)

a) istinitost – procesi donošenja odluka trebaju biti raspravljeni na istinit način kako bi se izbjegle prevare.

b) opravdanje – odluke trebaju biti opravdane.

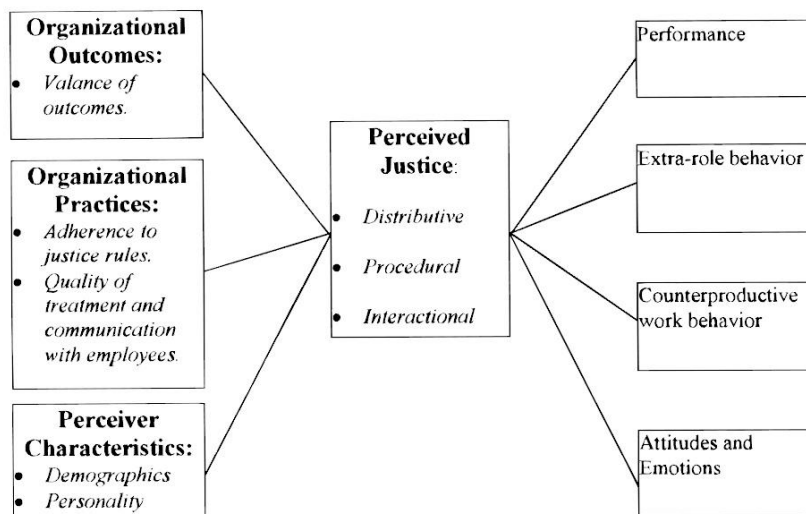
c) poštovanje – prema pojedincima se treba odnositi s poštovanjem i

d) pristojnost – menadžeri bi trebali izbjegavati neprimjerene komentare ili postavljanje neumjesnih pitanja

Greenberg je razdvojio interakcijsku pravednost u dva dodatna pojma – interpersonalna i informacijska pravednost. Interpersonalna pravednost prikazuje reagiranje na pristojan, dostojanstven i s poštivanjem način na koji se menadžeri odnose prema zaposlenicima. Informacijska pravednost se fokusira na opseg objašnjenja o određenim procedurama kojeg zaposlenici dobivaju, odnosno pojašnjena oko toga zašto se neke odluke donose na određeni način. Budući da se, dakle, interakcijska pravednost temelji na „pravilnom“ odnošenju prema zaposlenicima i razmjeni adekvatnih informacija između menadžera i pojedinca, ta dva elementa direktno utječu na percepciju pravednosti i zaposlenikovih stavova prema radu i organizaciji. (Tsai, 2012.)

## 5. Utjecaj organizacijske pravednosti na motivaciju

Kako je organizacijska pravednost cvala, sve više je do izražaja dolazilo viđenje pravednosti. Velik se broj istraživanja fokusirao na utjecaje organizacijske pravednosti, kao i na specifične tipove pravednosti, te kako oni djeluju zajedno i zasebno u promicaju motivacije među zaposlenicima. Studije jesu proučavale različite vrste pravednosti, no one su generalno stavljale naglasak na pozitivne i negativne ishode (ne)pravednosti u poslovnim okruženjima. Donjele su zaključak kako pravednost rezultira jačanju povjerenja i odanosti, pobošljšava radni performans, definira organizacijska ponašanja i stavove i ojačava odanost i zadovoljstvo kupaca.



Slika 2. Pravednost u organizacijama.

Izvor: Cohen-Charash, Y., Spector, P. 2001. *The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis*. Academic Press. 283 str.

Brojni psiholozi i filozofi proučavali su utjecaj pravednosti na učinkovitost rada (koja predstavlja službene poslovne obaveze zadane od strane nadležnih i periodično se ocjenjuje). Zaključak proučavanja pokazao je kako pravednost utječe na zaposlenikovu učinkovitost jer percepcija pravednosti dovodi do snažne interpersonalne veze s vremenom. Kroz dvije studije u kojima se proučavao odnos nadređenih i zaposlenika (interakcijska pravednost) pokazalo se da je interakcijska pravednost poboljšala kvaliletu odnosa između voditelja-zaposlenika, a taj

pozitivan ishod rezultirao je i boljim učinkom rada. (Cropanzano, Prehar i Chen prema Tsai, 2012)

## **5.1. Odnos pravednosti i motivacije**

Autori Cohen-Charash i Spector (2001) su tvrdili da pravedno postupanje prema zaposlenicima može razviti dodatnu savjesnost i potaknuti nesebično ponašanje unutar grupe. Osim boljeg radnog učinka, osjećaj istinske pravednosti može u zaposlenicima potaknuti dovoljno motivacije da započnu obavljati posao izvan njihovih propisanih obaveza. Gledajući sve tri dimenzije organizacijskih pravednosti (distributivna, proceduralna i interakcijska), istraživanja su posvećivala posebnu pažnju načinu na koji se sve tri dimenzije spajaju i zajedno djeluju. Rezultati su pokazali kako iako svaka od tih dimenzija djeluje na svoj način, negativni učinci potencijalne nepravednosti mogu se barem djelomično ublažiti ako je barem jedna od tri dimenzije pravilno održavana. Generalno dakle gledajući, pojedinci bi mogli tolerirati distributivnu nepravednost ako bi procedure ili alokacije bile percipirane kao poštene. Ako su ishodi vidljivi kao primjereni, u tom slučaju bi proceduralna nepravna bila podnošljiva. Isto tako ako ishod bude nezadovoljavajuć, pojedinac bi ga mogao bolje prihvatiti ako je predstavljen s pravilnom komunikacijom, uz dovoljno informacija i s poštovanjem. Obrnuto ovom zadnjem primjeru, ako je ishod pozitivan, lakše će se tolerirati interakcijska nepravednost. (Tsai, 2012.)

Organizacijska pravednost, osobito proceduralna i interakcijska, kreiraju odnose društvene razmjene. Ti odnosi temelje se na organizacijskoj potpori, odnosu vođe-zaposlenika i povjerenja. Ti elementi zajedno donose odgovorno organizacijsko ponašanje i bolji radni učinak. (Cropanzano, Rupp, 2003.)

Poslovne organizacije su generalno gledajući ekonomske institucije. Kao takve imaju potrebu poslovati „racionalno“, a u taj pojam ubraja se i koncept pravednosti. Takva vrsta poslovanja automatski oblikuje zaposlenikovu percepciju radnog mjesta i okruženja, u njemu stvara pozitivne ili negativne misli koje (nekad svjesno, nekad podsvjesno) djeluju na njegovu produktivnost i rad. Način gledanja na motivaciju na poslu rezultira poboljšanjem opće produktivnosti, stoga je bitno krenuti od pojedinaca. Svaka organizacija unutar sebe trebala bi imati etičke obveze jedne strane prema drugoj. Članovi, odnosno zaposlenici, često žele

mnogobrojne koristi i benefite, no također žele i nešto više od toga. Organizacijska pravednost – način na koji zaposlenici osjećaju razinu moralnog međusobnog odnošenja i na koji način se prema njima odnosi – predstavlja svojevrsno „lijepilo“ koje omogućava da zaposlenici uspješno surađuju jedni s drugima. Kada bi se ušlo u dubine razmatranja i proučavanja organizacijske pravednosti došlo bi se do zaključka da je upravo ta pravednost sama srž međuljudskih odnosa i poštovanja. Suprotno tome, nepravda može djelovati kao golemi razarač koji ruši granice unutar zajednice. Nepravda oštećuje zaposlenike, njihov rad, produktivnost, što u konačnici rezultira i oštećenjem poslovanja organizacije. A to nikome nije u cilju.

Pravedno ophođenje prema zaposlenicima svakako se smatra benefitom ili kompenzacijom i zahtjeva i povratnu reakciju kako bi bilo uravnoteženo, jer sustav prekomjernog nagrađivanja bez potrebe i opravdanja također dovodi do nelagode i pogrešnog ishoda. Ukoliko zaposlenik osjeća da je nagrađivan više no što zaslužuje, on nastoji povećati svoju radnu učinkovitost i performase kako bi ta nagrađivanja i opravdao. Ovo je jedna od značajki odgovornog organizacijskog ponašanja. (Oren, Tziner, Nahshon, Sharoni, 2013).

Poimanje pravednosti razlikuje se od osobe do osobe. Ono što su grčki mislioci, filozofi smatrali dubinskom pravednošću vremenom se mijenjalo, što zbog utjecaja politike, različitih svjetonazora, a što zbog velikih razlika u načinu življenja i prilagodbe na suvremeni svijet. Filozofi i odvjetnici pravednost gledaju u njezinom punom, filozofskom značenju. Menadžeri ne idu toliko u dubine, već je njima prioritet razumjeti što znači pravedno poslovanje i još bitnije, kako na pravednost gledaju njihovi zaposlenici. Zbog toga su i pokrenuta brojna istraživanja pravednosti kao fektoru motivacije zaposlenih. Nastoje razumjeti kako ljudi gledaju na (ne)pravedne događaje, kao i na posljedice koje proizlaze iz tih događaja. Ovo je kompleksno pitanje budući da smo utvrdili da je pravednost relativan i subjektivan pojam, a ne realno, objektivno stanje na koje svaki pojedinac može gledati podjednako. Kao što je ovdje definirano, organizacijska pravednost je osobna procjena o etičkom i moralnom sustavu upravljačkog ponašanja i vođenja organizacije. Zbog toga je bitno pravilno upravljati pravednosti i prenositi ju na zaposlenike i članove organizacije. Bitno je razumjeti koji događaji uzrokuju osjećaj (ne)pravde, što nije lako i za što je definitivno potrebno vremena naučiti. (Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007)

## 5.2. Ranija istraživanja

Tema motiviranjem pravednosti nije u tolikoj mjeri proučavana, istraživana ili čak uočena kao neki drugi faktori motivacije, primjerice kada je riječ o organizacijskoj motivaciji najrasprostranjenije su proučavane Maslowljeva teorija motivacije i Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije. Osim te dvije najpoznatije teorije motivacije, valja još spomenuti i MacGregorova teorija X i teorija Y, McClellandova motivacijska teorija, teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa (začetak proučavanja faktora pravednosti) i ostale suvremene metode koje se i dalje mijenjaju i proučavaju. Teorija jednakosti i pravednosti J. Stacyja Adamsa može se shvatiti kao početak razmatranja faktora pravednosti i motivacije. Ideju je počeo širiti 60-ih godina 20. stoljeća, a bazirala se uglavnom kao pravednost u poslovnim organizacijama, a ne u nekim drugim životnim segmentima, što je, naravno, i tema ovog rada. Svojim istraživanjem autor je potvrdio kako je zaposlenicima pravednost cijenjena i željena u organizacijama te ako je prisutna omogućava veću razinu motivacije i bolju produktivnost i rad. Njegovo istraživanje također je pokazalo kako pravednost treba biti prisutna u međuljudskim odnosima između zaposlenika i između zaposlenika i nadređenih (Adams, 1963). Adams je do zaključka kako su zaposlenici u konstantnoj potrazi za ravnotežom između njihovih ulaganja u rad (trud i obrazovanje) i ishoda posla (materijalna i nematerijalna nagrađivanja), te da djeluju proporcionalno tim dvjema varijablama. Po ovim su se razmišljanjima naknadno bazirale nove suvremene metodologije i načini shvaćanja organizacijske pravednosti – distributivna, proceduralna i interakcijska.

Barling (1993) je također istraživao interakcijsku, formalnu i distributivnu pravednost u poslovnom okruženju. On je došao do zaključka kako bi proceduralna pravednost lakše mogla pridonjeti predviđanju zaposlenikova ponašanja i njegove reakcije na određeni element (ne)pravednosti. Chohen-Charash i Spector su tako primjerice 2001. istraživali odnos proceduralne i distributivne pravednosti i došli do zaključka kako korelacije između ta dva elementa nisu velike i značajne, te da jedna ne utječe znatno više od druge na organizacijsku pravednost.

Novija, suvremena istraživanja također uključuju cijeli niz istraživačkih, završnih ili diplomskih radova profesora, studenata i ostalih akademika. Među tim istraživanjima povlačile su se teme organizacijske odanosti, organizacijske pravednosti i zadovoljstvo poslom, pravednost rukovoditelja i ostale povezane teme. Također među tim istim istraživanjima mogu se pronaći i službeni, provjereni upitnici koji se koriste kao šablona za

proučavanje razine organizacijske pravednosti. Po takvim istraživanjima poznati su autori Chohen-Charash i Spector (2001), DeConinck i Johnson (2009), Randall i Mueller (1995). Pitanjem konkretne organizacijske pravednosti bavili su se Kumar, Bakhshi i Rani (2009), Rifai (2005), Viswesvaran i Ones (2002). Pravednost rukovoditelja proučavali su Malatesta i Byrne (1997), Čulumović (2005), Šušanj i Stamenković (2013), Šušanj i Jakopec (2012).

Zaključno, sva navedena istraživanja definitivno su dokazala kako je poimanje i primjena organizacijske pravednosti od iznimnog značaja za normalan, funkcionalan razvoj i napredovanje organizacije, a sama pravednost pokazala se kao faktor koji je vrlo visoko na ljestvici faktora radne motivacije. Sve tri grane organizacijske pravednosti predstavljene su u jednakim mjerama i kao takve bi se i trebale primjenjivati u praksi. Istraživanja su također organizacijsku pravednost istraživali paralelno s odgovornim organizacijskim ponašanjem, odanosti organizaciji, materijalnim i nematerijalnim nagrađivanjima i sl. Proučavali su se utjecaji distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti u različitim poslovnim okruženjima, različitim sektorima, ciljnim skupinama i stoga rezultati variraju za svako od istraživanja sukladno njihovim područjima, no svakako je riječ o komponenti koja zahtjeva trud, ulaganje i povećanje značaja od strane nadređenih za bolju i razvijeniju budućnost organizacije.



## **6. Metodologija istraživanja**

Istraživanje predstavljeno u ovom radu fokusiralo se na opće poimanje i prepoznavanje pravednosti na radnom mjestu, te njezin generalni utjecaj na produktivnost, rad i motivaciju. Brojni stručnjaci, profesori, predavači, akademici i psiholozi pridodaju pažnju faktorima motivacije, a za sve poduzetnike, menadžere i voditelje – motivacija na radnom mjestu je od iznimne važnosti. Teorije motivacije objašnjavane su i proučavane godinama, a od kojih valja izdvojiti Maslowljevju teoriju hijerarhije potreba i Herzbergovu dvo-faktorsku teoriju. Motivacija na poslu svakako je jedan od najbitnijih faktora na koji svaki menadžer, voditelj i nadređeni moraju obraćati veliku pozornost, stoga ni ne čudi količina brojnih dosadašnjih tehnika, literature, seminara i radionica na tu temu.

Puno je faktora do sada proučavano, no konkretno faktor pravednosti se spominje rijede nego primjerice, faktor motiviranjem novčanim sredstvima. Iz tog razloga izabran je faktor pravednosti kako bi se potvrdile ili odbacile postavljene hipoteze vezane uz mišljenja ispitanika. Budući da, kako je gore već i navedeno, većina do sad poznatih, objavljivanih istraživanja proučava odnos distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti, ovo istraživanje proučava razinu spoznaje faktora pravednosti u motivacijskim tehnikama na radnim mjestima i organizacijama, odnosno u kojoj razini ispitanici prepoznaju pravednost u organizacijama i u kojoj mjeri taj faktor utječe na motivaciju i bolji radni učinak.

### **6.1. Problemsko pitanje**

Sama pravednost je osjećaj, odnosno funkcija kojoj svaka institucija, skupina, državno uređenje i pojedinac trebaju (i žele) težiti, stoga pravedno poslovanje i pravedni međuljudski odnosi predstavljaju idealno organizacijsko okruženje za rad. Brojni voditelji (i zaposlenici) smatraju da pravednost znači isključivo zadovoljiti rezultat. No, poimanje pravednosti vrlo varira od osobe do osobe i stoga je bitno da menadžeri budu svjesni što njihovim zaposlenicima predstavlja pravedno poslovanje, kako ga uspješno primjeniti, kakve osjećaje (ne)pravedno poslovanje donosi te kako na najkvalitetniji način usmjeriti pravednost prema motiviranju. Prepoznaju li menadžeri u Hrvatskoj pravedno poslovanje? Znaju li ga primjeniti? U kojim razinama pravednost utječe na zaposlenike u Hrvatskoj? Koji su kriteriji

koje zaposlenici zahtijevaju za uspješno obavljanje posla? Kako faktori distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti djeluju na koji način? Koliki utjecaj imaju pravičnost, jednakost, potrebe, politika, procedure, procesi i interpersonalni odnosi na motivaciju i produktivnost? Potrebno je razmotriti pravednost ishoda (nagrađivanje, razvitak – osobni i poslovni), odnos uloženog u vraćeno, trud, uspješnost, priznanja. Karakteristike i opis posla, razine stresa, očekivanja, zahtjeva koji utječu na radni performans također su bile smjernice ovog istraživanja. Zanimalo nas je i dobivanje povratnih informacija od strane nadređenih u organizacijama, pravednost rukovoditelja, komunikacijski aspekti, međuljudski odnosi te kvaliteta potupanja sa zaposlenicima, ravnopravna distribucija nagrada, povjerenje, razumjevanje uloge na poslu, organizacijska podrška te uvažavanje od nadređenih. Prema dosadašnjim istraživanjima pokazala se velika povezanost između organizacijske pravednosti i produktivnosti, odnosno pravednost je imala velik utjecaj u nastanku ishoda, a to je rezultiralo na važnost za uspjeh i razvoj organizacije.

## **6.2. Ciljevi i zadaci istraživanja**

Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi kako na pitanje pravednosti gledaju zaposlenici u Republici Hrvatskoj, imaju li iskustva s (ne)pravednim poslovanjem, koliko im je faktor pravednosti bitan za motiviranje, te smatraju li da bi njihovi nadređeni trebali posvetiti više pažnje educiranju sebe i drugih oko pravednog poslovanja. Kako je već i navedeno u problemskom pitanju, ovo istraživanje većinski se baziralo na generalnom poimanju pravednosti u organizacijama, nego na pojedinačnim utjecajima distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti. U vrijeme kada se po medijskim naslovima i kao teme brojnih sastanaka i seminara povlače pritužbe o „neisplaćivanju plaća, dugovanju dobavljačima, mobbingu i stresu“ valja provjeriti opće (ne)zadovoljstvo zaposlenika u Republici Hrvatskoj. A sve navedene pritužbe spadaju u kategoriju pravednosti. Zadatak je bio prikazati povezanost između faktora pravednosti i njegovog rezultata na opću motivaciju i produktivnost zaposlenika, te prikazati i ispitati različite percepcije pravednosti i njihovo djelovanje na stavove povezane obavljanjem poslova i ponašanja.

Uz generalnu povezanost pojma pravednosti i motivacijom, u istraživanju je navedeno i nekoliko izjava koje su proizišle iz konceptualizacije distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti, stoga te dijelove možemo navesti kao podfaktore i te podfaktore

također proučavamo kako bi ih što kvalitetnije i preciznije povezali s predodžbom organizacijske pravednosti.

### 6.3. Hipoteze

Istraživanje je započeto postavljenjem hipoteza, odnosno pretpostavki koje je trebalo potvrditi ili odbaciti. Za potrebe ovog rada, te obzirom na navedene ciljeve i zadatke odabrane su dvije hipoteze:

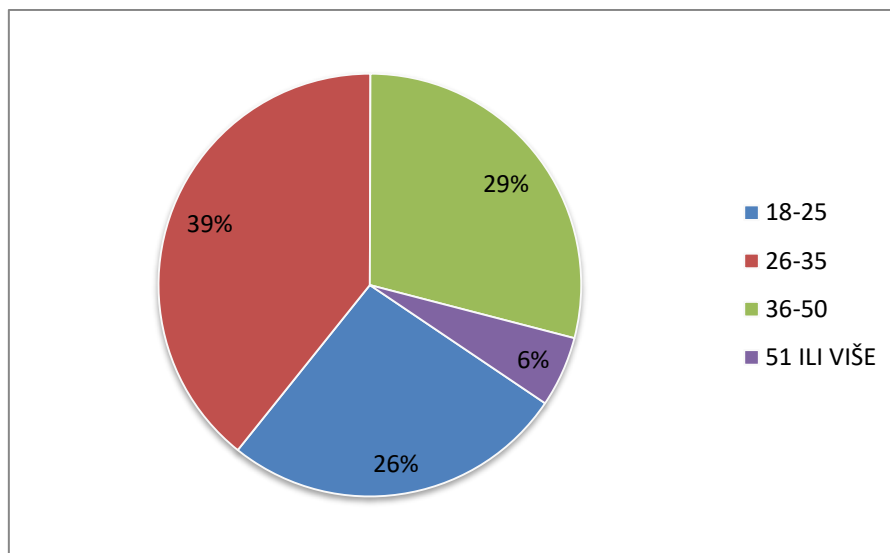
*H1. Pravednost uvelike utječe na uspješnost obavljanja poslovnih zadataka*

*H2. Menadžeri u Hrvatskoj prepoznaju važnost pravednosti na poslovanje svoje organizacije.*

### 6.4. Ispitanici

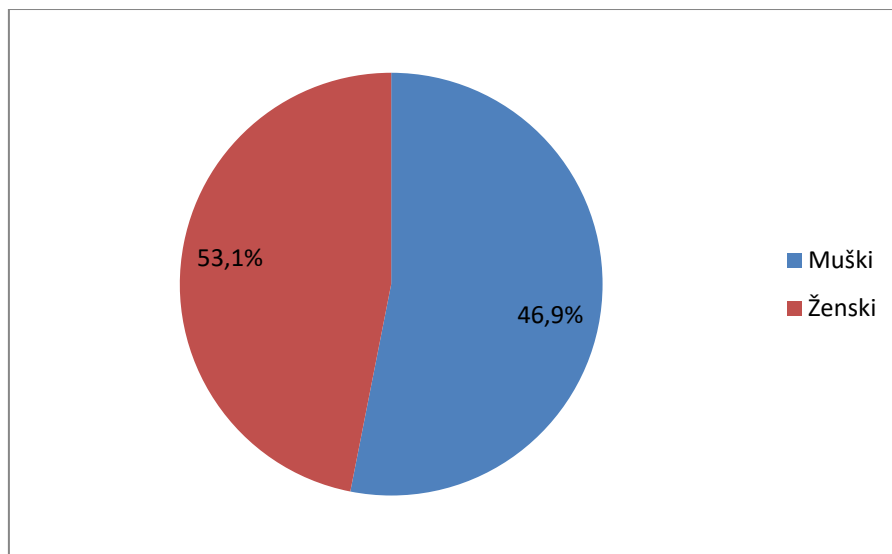
Uzorak naših ispitanika iznosio je 224, a ispitanici su bile osobe koje su trenutno u radnom odnosu. Rezultati prikupljenih demografskih podataka izgledaju ovako:

#### 1. Dob ispitanika



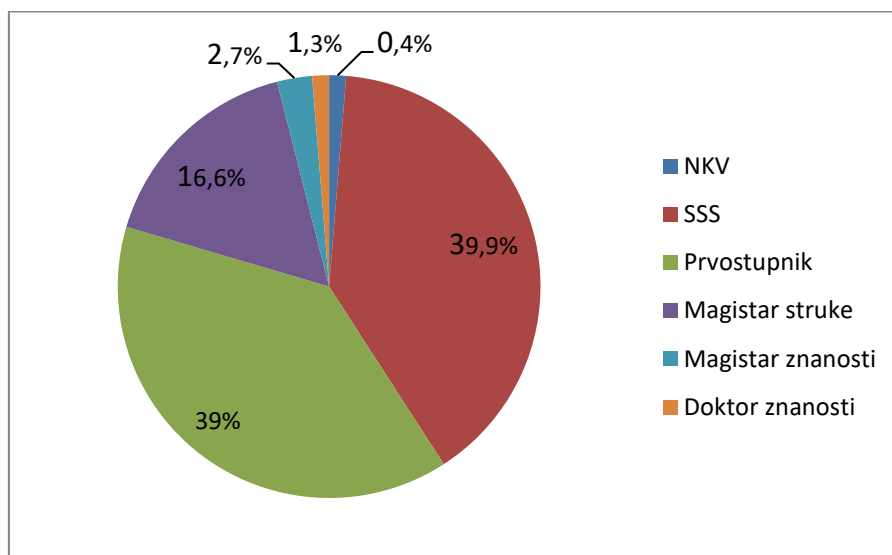
Slika 1. Dob ispitanika. Slika je izvorno autorsko djelo.

## 2. Spol ispitanika



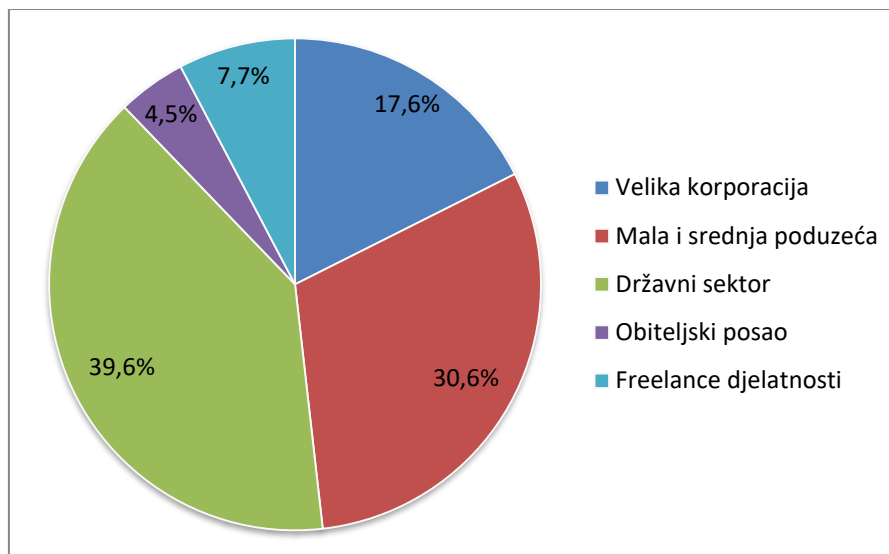
Slika 2. *Spol ispitanika.* Slika je izvorno autorsko djelo.

## 3. Stupanj obrazovanja



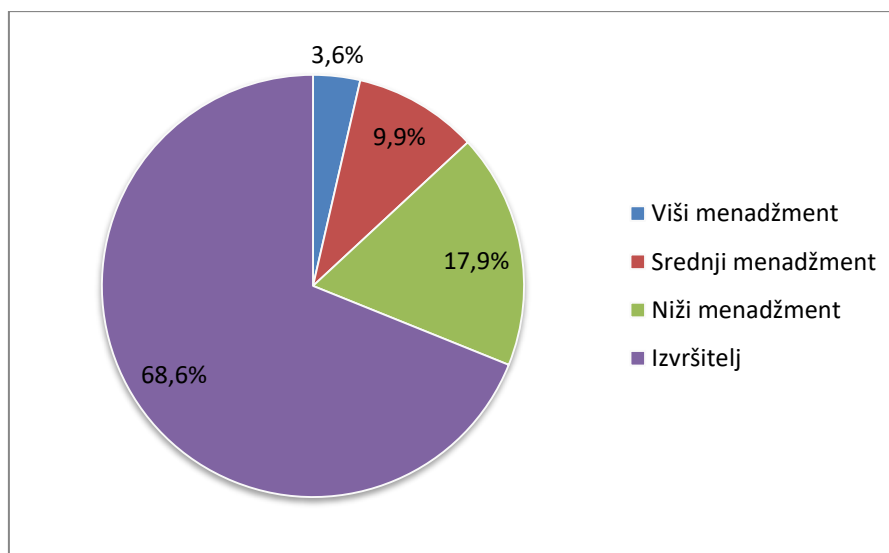
Slika 3. *Stupanj obrazovanja ispitanika.* Slika je izvorno autorsko djelo.

#### 4. Područje djelatnosti ispitanika



Slika 4. Područje djelatnosti ispitanika. Slika je izvorno autorsko djelo.

#### 5. Razina radnog mjesta



Slika 5. Razina radnog mjesta ispitanika. Slika je izvorno autorsko djelo.

## 6.5. Instrument istraživanja

Za potrebe istraživanja organizacijske pravednosti odlučili smo se napraviti online anketu na platformi Google Docs. Alat je vrlo jednostavan za izradu, ali i za ispunjavanje. Anketni upitnik sastojao se od pet pitanja vezanih uz demografske podatke (Dob, spol, stupanj obrazovanja, područje djelatnosti, razina radnog mjesta), te 13 izjavnih rečenica s kojima su se naši ispitanici trebali poistovjetiti metodom ocjenjivanja Likertovom skalom;

1 – u potpunosti se ne slažem

2 – ne slažem se

3 – nisam siguran/a

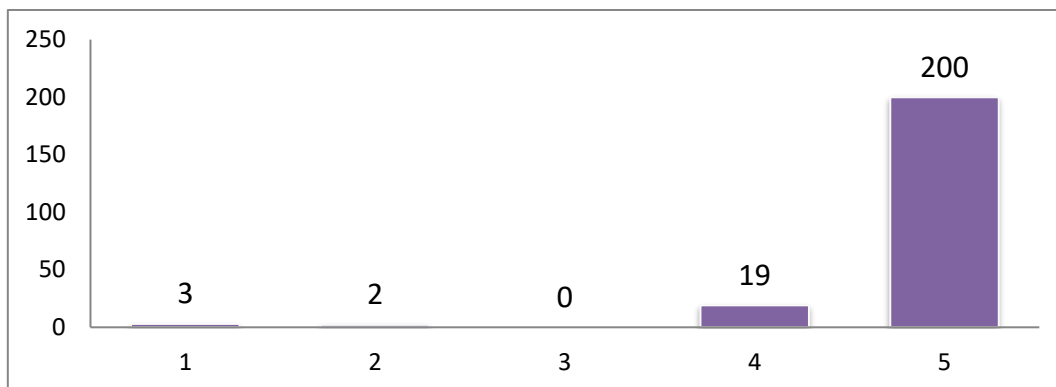
4 – slažem se

5 – u potpunosti se slažem

Svaka od 13 postavljenih rečenica povezana je s jednom ili drugom postavljenom hipotezom, te utvrđivanjem dobivenih rezultata i reakcija na rečenice mogli smo prihvatiti, odnosno odbaciti hipoteze. Nakon demografskih pitanja u prvom dijelu istraživanja slijede izjave koje su povezane s jednom ili drugom hipotezom i odgovaraju na njihove prepostavke.

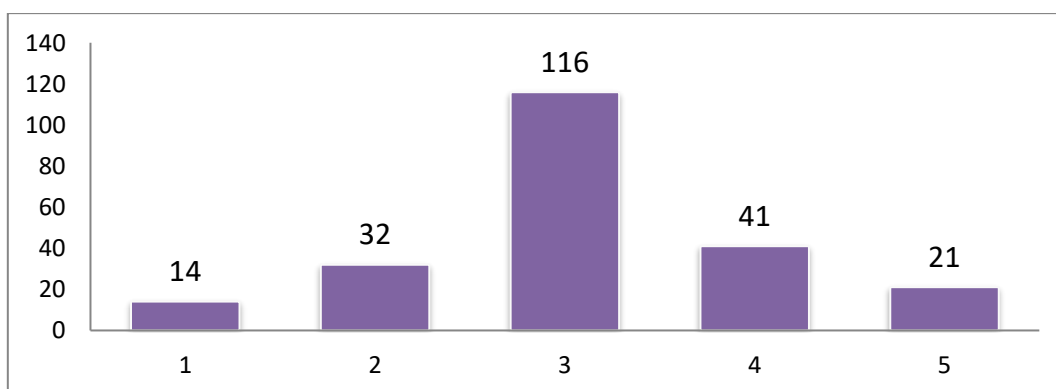
## 7. Rezultati istraživanja

Izjava 1: „Smatram da je pravedno ophodnje prema zaposlenima bitno za motiviranje i inspiraciju.“



Za ovu se izjavu izjasnilo svih 224 ispitanika. Većina, njih 200 (89,3%) u potpunosti se slaže s navedenom izjavom, slijede ih 19 (8,5%) ispitanika koji su izjavi dali ocjenu 4 (slažem se s izjavom). Zanimljivo je i 5 ispitanika (2,2%) koji se u potpunosti ne slažu ili ne slažu s izjavom. Dvoje od navedenih pet ispitanika pripadaju skupini doktora znanosti i magistra znanosti, a funkciju obavljaju na srednjem menadžmentu.

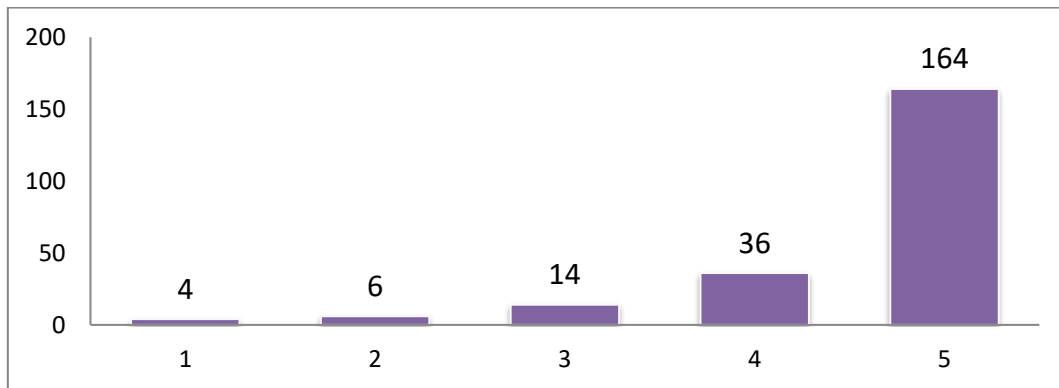
Izjava 2: „Zastupljenost pravednog poslovanja u mojem okruženju je visoka.“



Na ovu izjavu svoje mišljenje dalo je svih 224 ispitanika. Njih većina izjasnila se kako nije sigurna slaže li se ili ne slaže s navedenom izjavom – 51,8% ispitanika, odnosno njih 116. U potpunosti se s izjavom ne slaže 14 osoba (6,3%), uglavnom ženskog spola u dobi 18-25

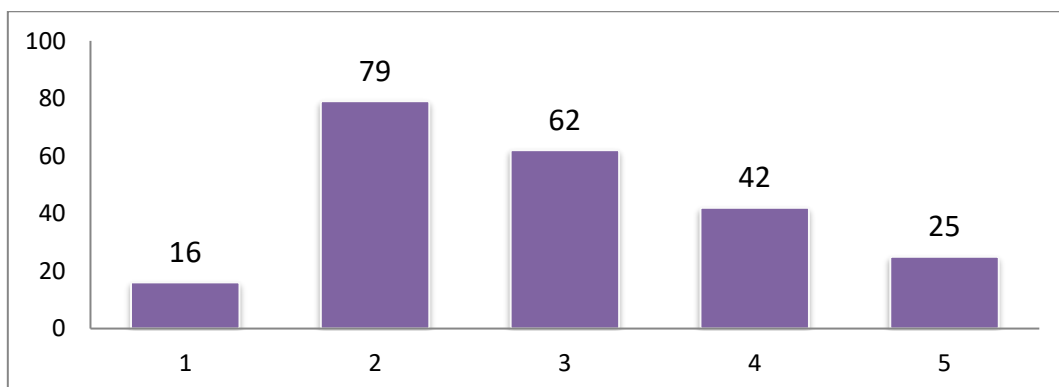
godina na izvršiteljskim pozicijama i u državnim sektorima. S izjavom se u potpunosti slaže 21 osoba (9,4%), uglavnom u dobi od 36-50 godina starosti, u državnim sektorima i malim ili srednjim poduzećima. 32 (14,3%) ispitanika se ne slaže s navedenom izjavom, dok se njih 41 (18,3) slaže.

Izjava 3.: „Dodatno me motivira ispravljanje uočene nepravde.“



I na ovu izjavu zaprimili smo odgovore svih ispitanika. Većina od 164 ispitanika slaže se s izjavom, u postotcima iznose 73,2%. Ta većina je uglavnom na funkcijama izvršitelja, u malim ili srednjim poduzećima ili državnom sektoru. 36 ispitanika slaže se s izjavom (16,1%), njih 14, odnosno 6,3% nije sigurno. Sa izjavom se u potpunosti nisu složili ili nisu složili 10 ispitanika, njih četvero (1,8%) je izjavi dalo najmanju vrijednost 1, dok je njih šestero (2,7%) dalo vrijednost 2.

Izjava 4.: „Prekinuo/la bi radni odnos s poduzećem koje ne posluje pravedno unatoč visokim plaćama.“

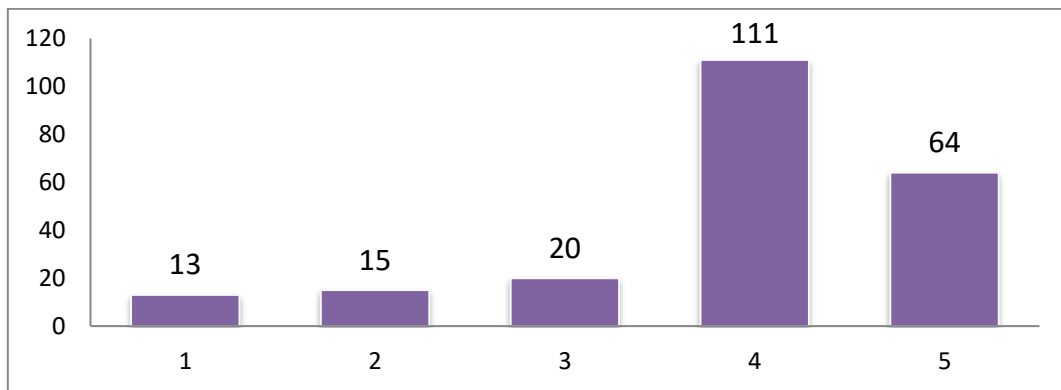


Za ovu izjavu prikupljeno je svih 224 odgovora. 16 ispitanika (7,1%) u potpunosti se ne slaže s izjavom te nikako ne bi prekinuli radni odnos s poduzećem koje posluje nepravedno unatoč



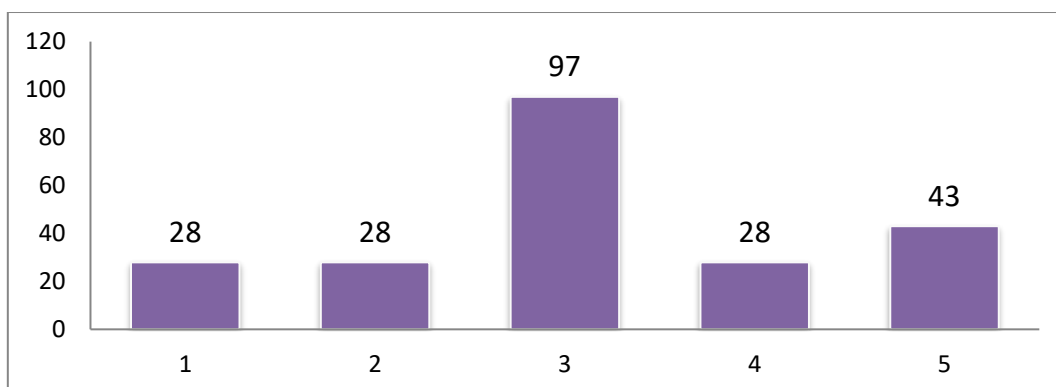
visokim plaćama. Ti ispitanici najviše su u dobnim skupinama od 26-35, sa srednjom stručnom spremom ili prvostupnici na funkcijama izvršitelja ili nižeg menadžmenta. Slijede ih 79 ispitanika, ujedno i većina od 35,3% koji su izjavi dali vrijednost 2, odnosno da se s izjavom ne slažu. 62 (27,7%) ispitanika nisu sigurni u svoj odgovor, 42 (18,8%) ispitanika se slaže s navedenom izjavom, dok se njih 25 (11,2%) u potpunosti slaže s izjavom.

Izjava 5.: „Imam iskustva s nepravednim poslovanjem na radnom mjestu.“



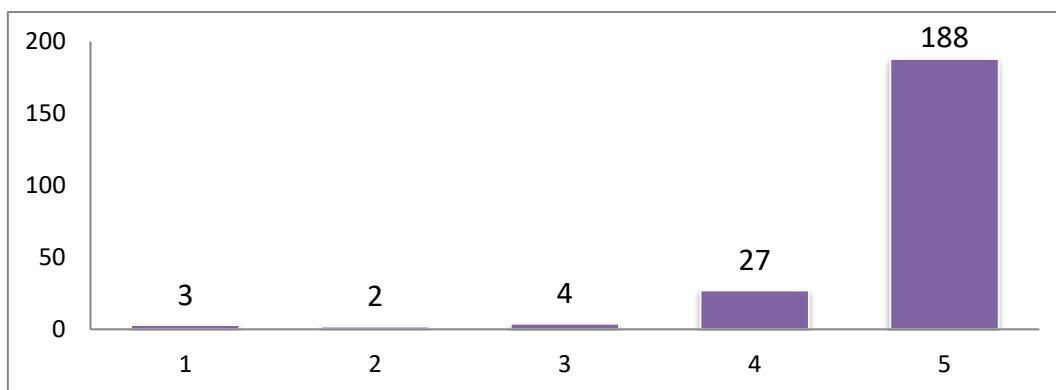
Na ovu izjavu prikupljeno je 223 odgovora, 1 manje od ukupnog uzorka. 13 ispitanika se nikako ne slaže s izjavom da su imali iskustva s nepravednim poslovanjem na radnom mjestu. U postotcima to je 5,8%. Osobe koje su dale vrijednost 1 uglavnom su na pozicijama nižeg ili srednjeg menadžmenta, iz državnog sektora ili malih i srednjih poduzeća i uglavnom prvostupnici. 15 osoba (6,7%) ne slaže se s izjavom, 20 (9%) osoba nije sigurno u svoj odgovor, a 64 ispitanika (28,7%) svakako se slažu s navedenom izjavom. Većina od 111 ispitanika (49,8%) dala je izjavi vrijednost 4, što znači da se slažu da su imali iskustva s nepravednim poslovanjem. Tih 111 ispitanika pripadaju skupini izvršitelja ili u manjoj mjeri nižeg menadžmenta, većinom su muškog spola i u dobi od 26-35 godina.

Izjava 6.: „Često svjedočim nepravdi na svom radnom mjestu.“



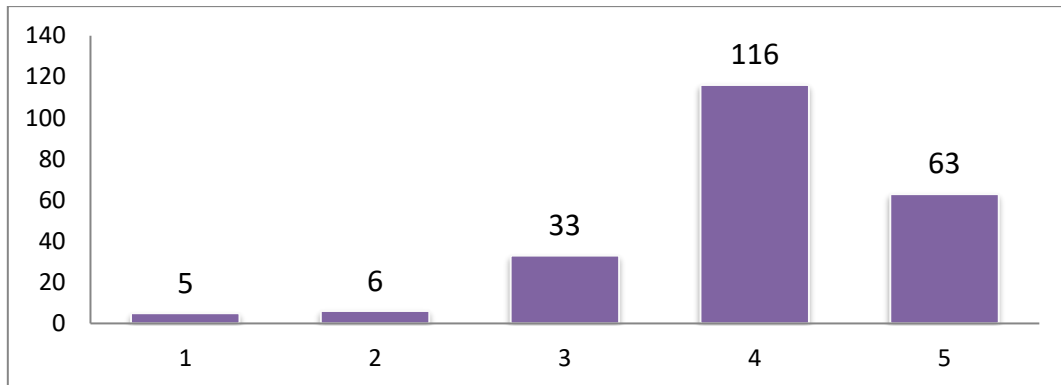
Za ovu izjavu izjasnilo se 224 ispitanika. 28 (12,5%) ispitanika u potpunosti se ne slaže s izjavom. Isti broj ispitanika se ne slaže s izjavom te su dali vrijednost 2, ali i isti taj broj ispitanika se slaže s izjavom i oni su označili vrijednost 4. Dakle, vrijednosti 1,2 i 4 u jednakoj su razini. Nešto više, 43 ispitanika (19,2%) u potpunosti se slaže da često svjedoče nepravdi na radnom mjestu. Većina od 97 ispitanika (43,3%) nije sigurno u svoj odgovor. 46 od tih 97 ispitanika pripadaju skupini od 26-35 godina, 58 ih je muškog spola, 43 sa završenom srednjom stručnom spremom, uglavnom iz manjih i srednjih poduzeća i na funkciji izvršitelja.

Izjava 7.: „U pravednom okruženju osjećam dodatnu motivaciju za kvalitetno izvršavanje radnih zadataka.“



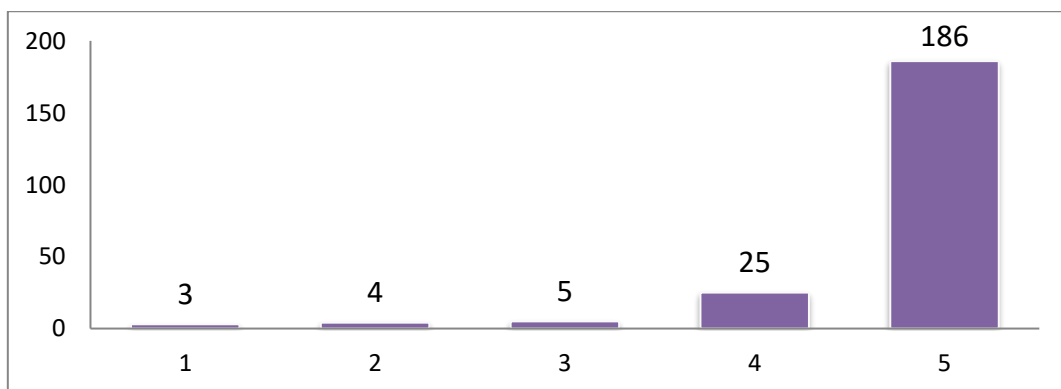
Za ovu izjavu prikupljeno je svih 224 ispitanika. 3 ispitanika (1,3%) u potpunosti se s izjavom ne slažu. 2 (0,9%) ispitanika ne slaže se s izjavom. 4 (1,8%) ispitanika nije sigurno. 27 ispitanika (12,1%) slaže se s izjavom, dok je većina od 188 ispitanika (83,9%) u potpunosti složna s izjavom. Zanimljivo je da je 5 ispitanika koji su dali vrijednosti 1 ili 2 pripadaju skupini nižeg menadžmenta.

Izjava 8.: „Pravedno ophođenje motivira me značajnije od materijalne nagrade za uspješno obavljanje posla.“



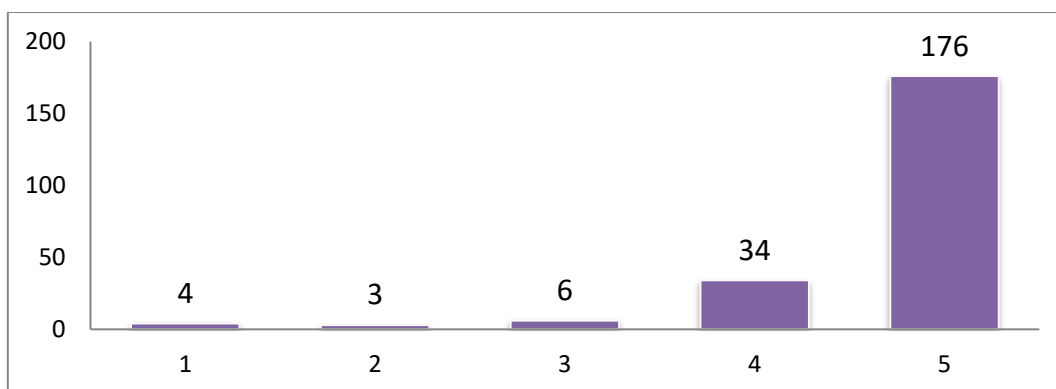
Prikupljeno je 223 odgovora. Najmanje ispitanika, njih 5 (2,2%) u potpunosti se ne slaže s izjavom. Slijede ih 6 ispitanika (2,7) koji se ne slažu s izjavom. U toj skupini većinom je žena na pozicijama izvršitelja. 33 ispitanika (14,8%) nije sigurno u svoje mišljenje. 63 ispitanika (28,3%) u potpunosti se slaže s izjavom, dok je većina od 116 ispitanika (52%) dala vrijednost 4, odnosno da se slažu s izjavom.

Izjava 9.: „Ravnopravan odnos s kolegama dodatno utječe na uspješno obavljanje zadataka.“



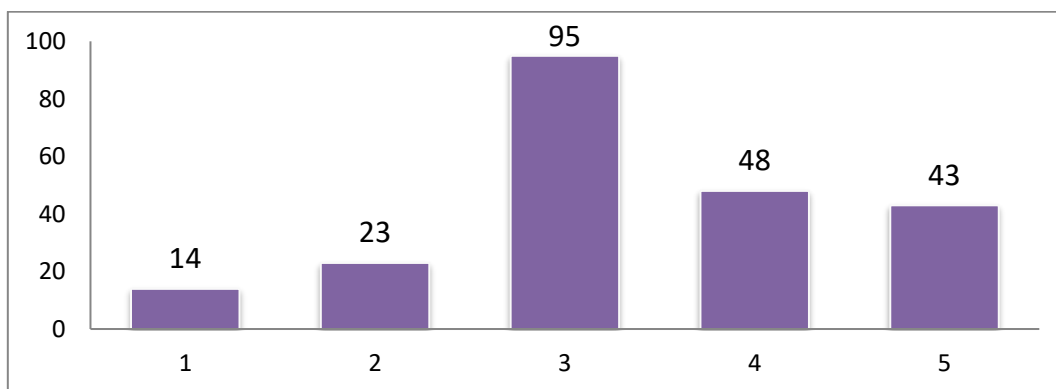
Za ovu izjavu prikupljeno je 223 odgovora. 1,3%, odnosno 3 ispitanika u potpunosti se ne slažu s navedenom izjavom. 4 ispitanika (1,8%) se ne slaže s izjavom. 5 ispitanika (11,2%) nije sigurno u svoj odgovor. 25 ispitanika (11,2%) dalo je vrijednost 4 što znači da su suglasni s navedenom izjavom, dok je većina od 186 ispitanika (83,4) u potpunosti suglasna. Najviše ih pripada dobnoj skupini 26-35 godina, prvostupnici su ili sa srednjom stručnom spremom, većinom iz državnog sektora i na funkciji izvršitelja.

Izjava 10.: „Pravednost prilikom donošenja odluka utječe na uspješno obavljanje zadataka.“



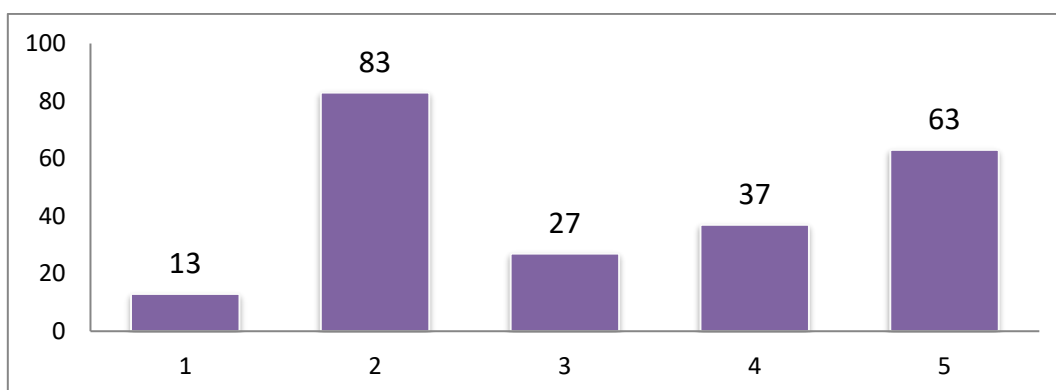
Prikupljeno je 223 odgovora. Većina ispitanika, njih 176 (78,9%) u potpunosti se slaže s navedenom izjavom. Slijede ih 34 ispitanika (15,2%) koji se slažu s izjavom, 6 ispitanika (2,7%) koji nisu sigurni u svoj odgovor, troje (1,3%) se ne slažu s izjavom, a četvero (1,8%) u potpunosti se ne slažu s izjavom. Tih 13 ispitanika koji su dali vrijednosti 1, 2 i 3 uglavnom su u dobnoj skupini 26-35, prvostupnici ili sa srednjom stručnom spremom, iz malih i srednjih poduzeća, te je njih čak troje na funkcijama višeg menadžmenta.

Izjava 11.: „Davanjem povratnih informacija o organizacijskim procedurama menadžeri u mojoj organizaciji potiču zaposlenike.“



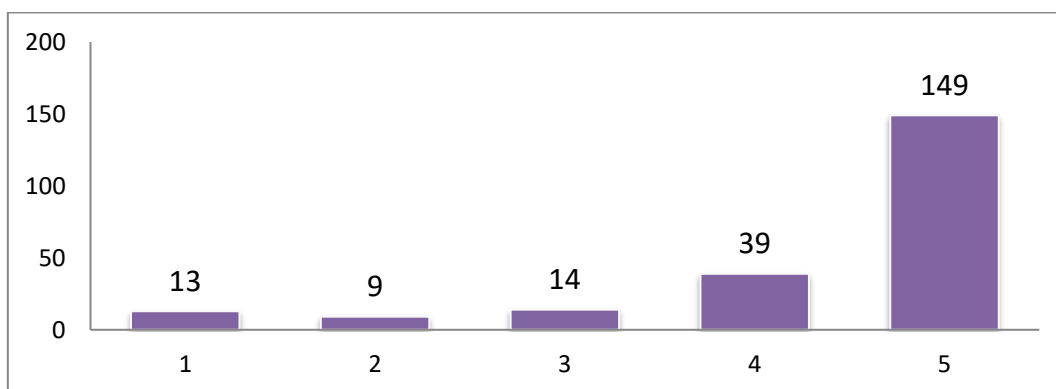
Za ovu izjavu prikupljeno je 223 odgovora. 14 ispitanika (6,3%) u potpunosti se ne slaže s navedenom izjavom, dok ih se 23 (10,3%) ne slaže s izjavom. Tih 37 ispitanika većinom pripadaju skupini 36-35 godina, sa srednjom su stručnom spremom, iz državnog sektora ili malih i srednjih poduzeća, na funkcijama izvršitelja. Većina ispitanika, njih 95 (42,6%) nije sigurno u svoju odluku. 48 ispitanika (21,5%) slaže se, a 43 ispitanika (19,3%) u potpunosti se slaže s izjavom. Tih 91 ispitanika pripadaju dobnoj skupini 36-50 godina, prvostupnici su ili magistri struke, iz malih i srednjih poduzeća i na funkciji izvršitelja.

Izjava 12.: „Upoznat/a sam sa svojim pravima na radnom mjestu.“



Za ovu izjavu prikupljeno je 223 odgovora. Najmanje ispitanika, njih 13 (5,8%) dalo je vrijednost 1, dok ih je većina od 83 ispitanika (37,2%) dala vrijednost 2 – ne slažu se s navedenom izjavom. U svoj odgovor nije sigurno 27 ispitanika (12,1%), s izjavom se slaže 37 ispitanika (16,6%), te se u potpunosti slažu 63 ispitanika (28,3%). Najveći broj ispitanika koji su dali vrijednost 2 u dobi je od 26-35 godina, prvostupnici u državnom sektoru na funkcijama izvršitelja.

Izjava 13.: „Smatram da se moji nadređeni trebaju dodatno educirati oko važnosti pravednog poslovanja.“



Za ovu izjavu prikupljeno je svih 224 odgovora. 13 ispitanika u potpunosti se ne slaže s navedenom izjavom (5,8%), 9 ispitanika ne slaže se s izjavom (4%), 14 ispitanika nije sigurno u svoj odgovor (6,3%), dok se njih 39 (17,4%) slaže s izjavom. Većina ispitanika, njih 149 (66,5%) u potpunosti se slaže s navedenom izjavom. Ispitanici koji su dali vrijednost 5 pripadaju dobnoj skupini podjednako između 26-35 i 36-50 godina starosti, većinom su prvostupnici, iz državnog sektora (njih 25 je iz velikih korporacija), na funkcijama izvršitelja.

## 8. Diskusija rezultata

Prema rezultatima dobivenim i prikazanim u prethodnom poglavlju mogu se donjeti neki zaključci i povezati rezultate s postavljenim hipotezama. U ovom dijelu biti će prikazan prosječan iznos svih prikupljenih odgovora, te njihova povezanost s prvom ili drugom hipotezom. Također, postavljene izjave usko su povezane s distributivnom, proceduralnom i interakcijskom vrstom organizacijske pravednosti, te se kroz rezultate vidi koliko su ispitanici upućeni i koja su njihova mišljenja oko ta tri tipa pravednog poslovanja.

Budući da u izjavi „*Smatram da je pravedno ophođenje prema zaposlenima bitno za motiviranje i inspiraciju.*“ prosječan iznos odgovora iznosi 4,83, te za izjavu „*Dodatno me motivira ispravljanje uočene nepravde.*“ 4,56 gdje se najveći se broj ispitanika, očekivano, složio s navedenom izjavom te time potvrdio ponovno kako je pravednost bitna za uspješno obavljanje poslovnih zadataka, može se zaključiti da je prvi korak za potvrđivanje prve hipoteze o tome da pravednost uvelike utječe na uspješnost obavljanja poslovnih zadataka. Izjava „*Prekinuo/la bi radni odnos s poduzećem koje ne posluje pravedno unatoč visokim plaćama.*“ ima prosječan iznos 2,91. Rezultat koji pokazuje kako ispitanici nisu spremni napustiti organizaciju zbog njenog nepravednog poslovanja, no to se može protumačiti i kao tvrdnja da ispitanici nemaju mogućnost odabira drugih opcija. Prosječan iznos dobivenih odgovora za izjavu „*U pravednom okruženju osjećam dodatnu motivaciju za kvalitetno izvršavanje radnih zadataka.*“ je 4,76. Očekivano, ispitanici su se gotovo u potpunosti složili s navedenom izjavom, te potvrdili još jednom kako je pravednost bitan faktor kod uspješnosti obavljanja poslovnih zadataka. Ova izjava povezana je sa svim elementima distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti, te ispituje generalno mišljenje ispitanika o njihovom raspoloženju u pravednom okruženju. Također, izjava „*Pravedno ophođenje motivira me značajnije od materijalne nagrade za uspješno obavljanje posla.*“ pokazuje odgovore koji u prosjeku iznose 4,00. Čista četvorka označava da su ispitanici suglasni s izjavom, a to potvrđuje postavljenu hipotezu da pravednost uvelike utječe na uspješnost obavljanja poslovnih zadataka. „*Ravnopravan odnos s kolegama dodatno utječe na uspješno obavljanje zadataka.*“ je izjava s prosječnim odgovorima 4,73, što znači da se ispitanici gotovo u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom i govore u prilog prve pretpostavku. Ravnopravan odnos s kolegama dolazi iz područja distributivne pravednosti, ali i sadrži elemente interakcijske pravednosti budući da je riječ o pokazivanju jednakog međusobnog poštovanja.

Izjava „*Pravednost prilikom donošenja odluka utječe na uspješno obavljanje zadataka.*“ koja se direktno fokusirala na pitanje distributivne pravednosti donijela je prosječni iznos od 4,68. Rezultat je to koji je pokazao kako je ispitanicima stalo do pravednih odluka koje se donose u svrhu postizanja pravednog ishoda. Temeljem svih pojašnjenih distribucija odgovora može se zaključiti da je prva postavljena hipoteza potvrđena.

Za izjavu „*Zastupljenost pravednog poslovanja u mojem okruženju je visoka.*“ prosječan je iznos 3,09. Više od polovice ispitanika nije sigurno u svoj odgovor. Slično je i u izjavi „*Imam iskustva s nepravednim poslovanjem na radnom mjestu.*“ Polovica svih ispitanika na ovu je izjavu izjavilo da se uglavnom slaže. Ova izjava odnosila se na primjenu nepravde direktno prema zaposleniku koji je odgovarao na anketni upitnik. Zbog vrijednosti 4 koja u ovoj izjavi prevladava, zaključuje se da druga hipoteza nije potvrđena te da menadžeri u Hrvatskoj ne prepoznaju važnost pravednog poslovanja. Izjava „*Često svjedočim nepravdi na radnom mjestu.*“ bila je usmjerena u opću okruženost nepravednim faktorima u organizaciji, no oni ne moraju biti direktno usmjereni na pojedinca. Prosječna vrijednost iznosi 3,14. Većina ispitanika nije sigurno u svoj odgovor, odnosno nepravdi ne svjedoče prečesto, ali nije u potpunosti ni izostavljena. „*Davanjem povratnih informacija o organizacijskim procedurama menadžeri u mojoj organizaciji potiču zaposlenike.*“ s prosječnim odgovorom od 3,36 je izjava koja dolazi kao zaključak na temu interakcijske pravednosti, budući da ispituje interpersonalne odnose između zaposlenika i nadređenih, a također izjava koja daje odgovor na drugu postavljenu hipotezu koja govori da menadžeri u Hrvatskoj prepoznaju važnost pravednosti na poslovanje svoje organizacije. Jednostavna izjava „*Upoznat/a sam sa svojim pravima na radnom mjestu.*“ od koje su prikupljena jasna stajališta donijela je prosječnu vrijednost odgovora od 3,23. Znači da ispitanici nisu sigurni u svoj odgovor, odnosno i da jesu i da nisu upoznati sa svojim pravima na radnom mjestu, da su upoznati s njima djelomično. Zanimljivo je ipak spomenuti kako je najveći broj ispitanika ovoj izjavi dao vrijednost 2 (ne slažem se s izjavom), što znači da su čak i manje nego prosječno informirani o svojim radnim pravima. Čak 66,5% ispitanika u potpunosti se slaže s izjavom „*Smatram da se moji nadređeni trebaju dodatno educirati oko važnosti pravednog poslovanja.*“ dok je prosjek svih odgovora 4,36. Tvrdnja koja je pokazala osobna mišljenja ispitanika koji su se složili kako bi njihovi nadređeni trebali ulagati u edukacije o pravednom poslovanju. Još jedan pokazatelj kako menadžeri u Hrvatskoj ne prepoznaju važnost pravednog poslovanja.

## 9. Zaključak

Kroz teorijske dijelove približen je pojam pravednosti kroz povijest, pravne sustave u državi i organizacijama, vrstama pravednog poslovanja (distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost), uloga motivacije kroz koncept pravednosti, utjecaj, načini motiviranja, rezultati... Kroz istraživački dio rada prikazani su rezultati provedenog upitnika. Mišljenja ispitanika, statističke informacije prikupljene kroz njihove odgovore, ali i smjernice za daljnja istraživanja, upitnike, proučavanja i možda neke nove načine pravednog motiviranja koji tek trebaju biti otkriveni. Kroz rezultate istraživanja sa sigurnošću možemo potvrditi postavljenu prvu hipotezu; Pravednost uvelike utječe na uspješnost obavljanja poslovnih zadataka. Ispitanici su kroz svoje odgovore pokazali kako se u potpunosti slažu s tom pretpostavkom i time se dobio uvid u činjenicu kako pravednost možda nije uvijek prepoznata kao faktor motivacije, no definitivno predstavlja jednu vrlo bitnu komponentu koja bi se češće trebala spominjati i provoditi. Češće bi se trebala provoditi i iz razloga što je kroz istraživanje dobiven zanimljiv rezultat vezan uz drugu hipotezu: Menadžeri u Hrvatskoj prepoznaju važnost pravednosti na poslovanje svoje organizacije. Ispitanici su svojim odgovorima pokazali kako kroz svoja iskustva nemaju previše pozitivnih vezanih uz znanje svojih nadređenih o pravednom poslovanju. Posljednja izjava u istraživanju vezana je uz mišljenja ispitanika oko toga trebaju li se njihovi nadređeni dodatno educirati o važnosti pravednog poslovanja, a odgovori na tu izjavu ukazivali su upravo na potvrdu te izjave. I ostale izjave u istraživanju koje su proučavale upoznatost menadžera u Republici Hrvatskoj s organizacijskom pravednosti donjele su osrednje rezultate, odnosno nigdje nije prikupljena vrijednost koja pokazuje kako su menadžeri izuzetno dobri ili izuzetno loši u prepoznavanju pravednog poslovanja i primjeni istog. Postoji mogućnost da je razlog neodlučnih odgovora strah od iznošenja mišljenja za koje nisu sasvim sigurni neće li doći do njihovih nadređenih. No, da pravednost postoji ispitanici bi se izravno izjasnili. Izjava koja je najbitnija za dokazivanje ili pobijanje druge hipoteze upravo je ta 13., posljednja izjava koja je donjela zaključak kako definitivno ima i treba imati mjesta za poboljšanje i educiranje oko pojma pravednosti. Nova istraživanja u budućnosti mogla bi se fokusirati na različite ispitne grupe, na zaposlenike isključivo unutar određene organizacije, na isključivo mlađe ili starije dobne skupine, ali i vrlo zanimljivo bi bilo istražiti i pojedinačni utjecaj distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti. Već je ranije u radu spomenuto nekoliko istraživanja od strane domaćih autora vezanih uz ispitivanje utjecaja pojedinih organizacijskih pravednosti, no takva



istraživanja vrlo je korisno provoditi s vremena na vrijeme kako bi se i rezultati mogli usprediti, ali i kako bi se mogli uključiti različiti vanjski faktori poput ekonomske situacije, napretka, nove tehnologije, novih metoda motivacije... Organizacijska pravednost često je pojam koji je zanemarivan u području ljudskih resursa i motivacijskih tehnika. Pojam koji je često zanemarivan i od strane zaposlenika, što iz razloga jer im nije dovoljno bitan taj faktor, a što iz čistog neznanja oko koncepta pravednog poslovanja i mogućnosti razlikovanja pravednog od nepravednog. No, organizacijska pravednost je tema koja otvara brojna vrata, prilike, mogućnosti, nova rješenja i svakako bolji uvid u želje i potrebe zaposlenika, a to je ono što bi svakom menadžeru trebalo biti visoko na ljestvici bitnih stvari.



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MARTINA BUZINA (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UTJECAJ PRAVEDNOSTI NA MOTIVIRANJE ŽAROSIENKA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Martina Buzina  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MARTINA BUZINA (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UTJECAJ PRAVEDNOSTI NA MOTIVIRANJE ŽAROSIENKA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Martina Buzina  
(vlastoručni potpis)

## 10. Popis literature

Abonam, Nchorbuno Dominic. 2011. *The role of motivation on employee performance in the public sector: A case study of the University for development studies*. Kwame Nkrumah University.

Adams, J.S. 1963. *Towards an understanding of inequity*. The Journal of Abnormal and Social Psychology.

Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potencijala*. Golden Marketing. Zagreb.

Barling, J., Phillips, M. 1993. *Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study*. The Journal of Psychology Interdisciplinaty and Applied.

Burton, Kelli. 2012. *A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving*. Indiana University.

Chia-Han Tsai, M. 2012. *An Empirical Study of the Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship with Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education* – dizertacijski rad. University of Washington.

Chroust, A., Osborn, D. 1942. *Aristotle's Conception of Justice*. Notre Dame L. Rev.129.

Cohen-Charash, Y., Spector, P. 2001. *The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis*. Academic Press.

Cropanzano, R., Bowen, D., Gilliland, S. 2007. *The Management of Organizational Justice*. Academy of Management Perspectives.

Cropanzano, R., Rupp, D. 2003. *An overview of organizational justice: Implications for work motivation*. Irwin/McGraw-Hill. New York

Ćupurdija, M., Subašić, S. 2015. *Pravo i pravednost*. Libertin naklada. Rijeka.

- Faraji, Jenifer. 2013. *The role motivation on employees work performance in public organization: A case of national development corporation – dizertacijski rad*. University of Tanzania.
- Girgin S., Bayraktar H. 2017. *Investigation Of The Relation Between Trust In The Manager And Organizational Justice*. Journal of Education and Practice.
- Jakopec, A., Šušanj, Z. 2014. *Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu – znanstveni rad*. Filozofski fakultet Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku. Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- Lam, S., Schaubroeck, J., Ayree, S. 2002. *Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study*. Journal of Organizational Behavior.
- Luthans, F. 1998. *Organizational Behavior*. Irwin/McGraw-Hill.
- Marušić, Sveto. 2006. *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Adeco d.o.o. Zagreb.
- Oren, L., Tziner, A., Nahshon, Y., Sharoni, G. 2013. *Relations between OCBs, organizational justice, work motivation and self-efficacy*. Amfiteatru Economic.
- Organ, D., Moorman, R. 1993. *Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections?*. Social Justice Research
- Rawls, John. 1971. *A Theory of Justice*. Harvard University Press. Cambridge.
- Rawls, John. 1993. *O liberalizmu i pravednosti*. Hrvatski kulturni dom. Rijeka.
- Robbins, Stephen P. 1992. *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. MATE d.o.o. Zagreb.
- Saunders, M., Thornhill, A. *Organisational justice, trust and the management of change: An exploration – znanstveni rad*.
- Tudor, Goran. 2010. *Vođenje i motiviranje ljudi*. M.E.P. d.o.o. Zagreb.
- Younas, M., Saeed, I., Qadir, G., Khan, S. 2015. *Effect of Organizational Justice on Turnover Intention: Mediating Role of Employee Motivation*. Journal of Business and Tourism.