

Vpliv spola in starosti na zaznavanje organizacijske pravičnosti v podjetjih v Republiki Srbiji

Prejeto 5. 4. 2018 / Sprejeto 24. 4. 2018

Znanstveni prispevek

UDK 005.7:316.346

KLJUČNE BESEDE: organizacijska pravičnost, zaposleni, spol, starost, podjetje

POVZETEK - Organizacijska pravičnost je pojav, ki odraža odnos zaposlenih do tega, v kolikšni meri so odločitve, postopki in odnosi do njih pravični. Čeprav gre za pojav, ki ima v celoti subjektivno ozadje, organizacijska pravičnost pomembno vpliva na številne organizacijske cilje v povezavi z zaposlenimi, kot so predanost, organizacijsko vedenje, uspešnost idr. Četudi so posledice zaznane ravni organizacijske pravičnosti (nizke ali visoke) v literaturi že znane in temeljito raziskane, številna vprašanja na tem področju še nimajo končnih odgovorov. Učinek demografskih značilnosti zaposlenih na zaznane ravni organizacijske pravičnosti še ni v celoti pojasnjen, zato je predmet tega prispevka preučitev vpliva spola in starosti zaposlenih na zaznane ravni organizacijske pravičnosti. Začetne predpostavke so, da obstajajo razlike v zaznavanju ravni organizacijske pravičnosti med moškimi in ženskami ter da mlajši zaposleni zaznavajo višjo stopnjo organizacijske pravičnosti v primerjavi s starejšimi zaposlenimi. Da bi preverili hipoteze, smo v podjetjih v Srbiji izvedli empirično raziskavo. Vzorec je zajemal 17 podjetij. Rezultati so pokazali, da v zaznavanju organizacijske pravičnosti med moškimi in ženskami ni razlik ter da mlajši zaposleni bolj pozitivno ocenjujejo raven organizacijske pravičnosti kot starejši.

Received 5. 4. 2018 / Accepted 24. 4. 2018

Scientific article

UDC 005.7:316.346

KEY WORDS: organisational justice, employees, gender, age, company

ABSTRACT - Organisational justice is a phenomenon that reflects the attitude of employees about the extent to which decisions, procedures, and attitudes towards them are fair. Although this phenomenon has a totally subjective background, organisational justice significantly influences many organisational outcomes associated with employees, such as commitment, organisational behaviour, performance, etc. Despite the fact that consequences of the perceived level of organisational justice (low or high) are largely known in the literature, as well as thoroughly studied, many issues in this field have not yet been finally answered. Namely, the impact of demographic characteristics of employees on the perceived level of organisational justice is not fully explained. In this regard, the subject of this paper is to examine the impact of employees' gender and age on their perceived level of organisational justice. The starting assumptions are that there are differences in the perception of levels of organisational justice between men and women, and that younger employees perceive higher level of organisational justice in relation to older employees. In order to test the hypotheses, empirical research was conducted in the companies in Serbia. The sample consisted of 17 companies. The results of the research have shown that there are no differences in the perception of organisational justice between men and women, as well as that younger employees more positively assess the level of organisational justice than older employees.

1 Uvod

Brojna empirijska istraživanja su pokazala da na spremnost zaposlenih da svoj radni potencijal stave na raspolaganje preduzeću utiču brojni faktori, počevši od sistema

nagrađivanja (Rynes et al., 2004), preko mogućnosti napredovanja (Njambi, 2014), do kvaliteta međuljudskih odnosa (Martin i Dowson, 2009). Međutim, jedan od faktora koji, takođe, ima značajan uticaj na stavove, ponašanje i performanse zaposlenih jeste i organizaciona pravda. Pod ovom kategorijom podrazumeva se stepen do koga zaposleni smatraju da su odluke, procedure i interakcije u radnoj sredini pravedne (Baldwin, 2006).

Iako je tema pravednosti u preduzeću najviše zaokupljala pažnju autora tokom 80-ih i 90-tih godina XX veka sa pojavom masovnog otpuštanja zaposlenih, ova tema je podjednako važna i aktuelna i danas. Naime, pitanje pravednosti prisutno je kod mnogih pojava i procesa koji se gotovo svakodnevno dešavaju u preduzećima, kao što su ocenjivanje performansi zaposlenih, nagrađivanje, rešavanje konflikata, selekcija kandidata, odnosno zapošljavanje itd. (Baldwin, 2006).

Da je tema pravednosti u preduzećima veoma značajna potvrđuju i brojna empirijska istraživanja koja su se bavila istraživanjem posledica percipiranog nivoa organizacione pravde. Tako je utvrđeno da organizaciona pravda utiče na nivo posvećenosti zaposlenih (Folger i Konovsky, 1989; Moorman et al., 1993; Hassan, 2002), na njihovu spremnost za ispoljavanje organizacionog građanskog ponašanja (Moorman, 1991; Farh et al., 1997; Polat, 2007; Jafari i Bidarian, 2012), na zadovoljstvo poslom (Clay - Warner et al., 2005; Elma, 2013) itd.

Pored toga što je utvrđena direktna veza između organizacione pravde i navedenih pojava, utvrđena je i direktna veza između njenih subdimenzija (distributivne, proceduralne i interakcione pravde) sa različitim ishodima i pojavama u radnoj sredini. Tako je utvrđeno da je distributivna pravda povezana sa zadovoljstvom povećanjem zarade (Folger i Konovsky, 1989), kao i da je ovaj oblik pravde snažan prediktor zadovoljstva poslom (Martin i Bennet, 1996). Sa druge strane, utvrđeno je da je percepcija proceduralne pravde negativno korelirana sa namerom za napuštanjem organizacije (Dailey i Kirk, 1992), a pozitivno sa organizacionom posvećenošću (Folger i Konovsky, 1989; Martin i Bennet, 1996). Kako su gotovo sve navedene pojave tesno povezane sa performansama koje zaposleni ostvaruju (Khan et al., 2010; Bin, 2016; Basu et al., 2017), značaj ovog fenomena za preduzeće je veoma veliki, što opravdava potrebu za njegovim dubljim izučavanjem. U tom kontekstu, pitanja koja još uvek nisu do kraja rasvetljena su da li zaposleni pridaju veći značaj distributivnoj, proceduralnoj ili interakcionoj pravdi? Pored toga, tu su i pitanja da li na razlike u percepciji organizacione pravde utiču demografske karakteristike zaposlenih.

Ovaj rad baviće se istraživanjem uticaja pola i godina starosti zaposlenih na percepciju organizacione pravde. Preciznije, cilj rada jeste da se ispita da li pol zaposlenih, kao i godine starosti različito utiču na nivo percipirane organizacione pravde u preduzeću.

Rad je strukturiran tako što se najpre daje pregled literature o konceptu organizacione pravde i formulišu polazne hipoteze, zatim se opisuje metodologija istraživanja, potom se prikazuju dobijeni rezultati i njihova diskusija, dok su na kraju rada date implikacije za menadžment ljudskih resursa i zaključna razmatranja.

2 Organizaciona Pravda

2.1 Pregled literature o organizacionoj pravdi

Pod organizacionom pravdom podrazumeva se stepen do koga zaposleni smatraju da su odluke, procedure i interakcije u radnom okruženju pravedne (Baldwin, 2006). To govori da je reč o fenomenu koji u potpunosti ima subjektivnu dimenziju. Međutim, bez obzira na subjektivnu pozadinu ovog fenomena, on se može dovesti u vezu sa mnogim vidljivim posledicama u radnoj sredini, kao što su performanse zaposlenih (Khan et al., 2010; Bin, 2016; Basu et al., 2017), napuštanje organizacije (Ansari et al., 2016), ali i posvećenost (Folger i Konovsky, 1989; Moorman et al., 1993; Hassan, 2010), ispoljavanje organizacionog građanskog ponašanja (Moorman, 1991; Farh et al., 1997; Polat, 2007; Jafari i Bidarian, 2012) itd., zbog čega proističe i značaj izučavanja ove kategorije iz perspektive menadžmenta preduzeća.

Budući da je reč o subjektivnoj percepciji pojava, procedura i odluka u preduzeću, mehanizam ocenjivanja pravednosti od strane zaposlenih Cropanzano i saradnici (2007) objašnjavaju na sledeći način: zaposleni kao pojedinci, po pravilu, ocenjuju pravednost u preduzeću onda kada nastane neka situacija kojom su lično pogođeni. Da bi procenili da li je ta situacija/događaj bio pravedan ili ne, zaposleni vrše poređenje sa nekom referentnom situacijom, odnosno pojavom, koja služi kao »kriterijum pravednosti« (Cropanzano et al., 2007). Ukoliko zaposleni smatraju da postoji negativno odstupanje u odnosu na »kriterijum pravednosti«, taj događaj će najverovatnije oceniti kao nepravedan.

Organizaciona pravda nije unidimenzionalni koncept. Među autorima gotovo da postoji konsenzus da ovu kategoriju čine tri subdimenzije i to: distributivna pravda, proceduralna pravda i interakciona pravda (Baldwin, 2006). Međutim, smatra se da interakcionu pravdu čine dve nove subdimenzije i to: interpersonalna i informaciona pravda (Bies i Moag, 1986; Colquitt, 2001).

Distributivna pravda vezana je za ocenu pravednosti ishoda (engl. outcome) koje su zaposleni dobili od preduzeća (Cropanzano i Molina, 2015), kao što su, na primer, unapređenje, zarada i sl. Ova subdimenzija organizacione pravde bazirana je na dva koncepta: na Adamsovoj teoriji pravednosti (engl. equity theory) (Adams, 1965 u Baldwin, 2006) i na modelu procene pravednosti (engl. justice judgement model) koji je formulisao Leventhal (Leventhal, 1976 u Lee, 2000).

Prema teoriji pravednosti važno je da odnos između inputa i outputa bude adekvatan. Pritom se pod inputima podrazumeva doprinos pojedinca da bi se dobila neka nagrada (obrazovanje, zalaganje i sl.), dok se pod outputima podrazumeva nagrada koju dobija pojedinac na osnovu svog doprinosa. Prema ovom konceptu alokacija nagrada (unapređenje, zarada) treba da bude u skladu sa doprinosima zaposlenih.

Drugi koncept koji, takođe, čini osnovu teorije distributivne pravde jeste model procene pravednosti (Leventhal, 1976 u Lee, 2000). Osnovna poruka ovog modela jeste da se pri oceni pravednosti odluka u preduzeću ne koristi samo distributivno pravilo (kao kod prethodnog modela), već i dva dodatna pravila: pravilo jednakosti i

pravilo potreba. Shodno tome, prema modelu procene pravednosti zaposleni će smatrati da je u preduzeću prisutan visok nivo pravednosti ukoliko se odluke vezane za zaposlene alociraju u skladu sa njihovim doprinosima, zatim, ukoliko za jednake doprinose sledi jednaka nagrada i ukoliko se zaposlenima, shodno njihovim specifičnim potrebama, izlazi u susret (npr. ukoliko supružnici rade u istom preduzeću treba im se izaći u susret oko termina korišćenja godišnjeg odmora, rasporeda rada i sl.).

Proceduralna pravda odnosi se na percepciju pravednosti postupaka koji su primenjeni kod donošenja i realizovanja odluka (Folger i Corpanzano, 1998). Ova subdimenzija organizacione pravde, takođe, ima veliki značaj za stavove i ponašanje zaposlenih, a u nekim situacijama čak i veći nego distributivna pravda. Naime, praksa je pokazala da će zaposleni bili spremniji da prihvate neželjene ishode, tj. odluke, ukoliko smatraju da je proces donošenja odluke bio zasnovan na principima pravednosti.

Da bi se percipirao što viši nivo proceduralne pravde u organizaciji Leventhal (1976) preporučuje poštovanje sledećih pravila (Leventhal, 1976 u Lee, 2000):

- *Pravilo konzistentnosti.* Ovo pravilo podrazumeva doslednost u primeni postupaka u odnosu na različite ljude i u različitim periodima vremena. To znači da treba primenjivati iste procedure i postupke u odnosu na sve zaposlene, kao i da ti postupci budu stabilni u dužem vremenskom periodu.
- *Pravilo suzbijanja pristrasnosti.* Pod njim se podrazumeva da se proces alokacije nagrada mora bazirati na objektivnoj osnovi koja isključuje bilo kakvu subjektivnost i pristrasnost.
- *Pravilo preciznosti (tačnosti).* Ovo pravilo podrazumeva da se alokativni proces mora bazirati na informacijama i objektivnim činjenicama koje svode greške na minimum.
- *Pravilo korektabilnosti.* To znači da u slučaju potrebe treba omogućiti modifikaciju postupaka i procesa ili korigovati neke odluke.
- *Pravilo reprezentativnosti.* Ovo pravilo podrazumeva da prilikom sprovođenja alokativnog postupaka treba da budu uzeti u obzir stavovi, vrednosti i perspektive svih subjekata na koje se taj proces odnosi.
- *Pravilo etičnosti.* Podrazumeva da alokativni proces mora biti kompatibilan sa osnovnim moralnim i etičkim vrednostima i standardima.

Ukoliko zaposleni smatraju da procedure u preduzeću nisu bile pravedne, to se negativno odražava i na njihove stavove i ponašanje. Istraživanja su pokazala da zaposleni neretko smanjuju i svoje zalaganje, tj. performanse, kako bi uspostavili »novu« pravdu u preduzeću (Kalay, 2016). Sa druge strane, ukoliko zaposleni smatraju da su procedure u preduzeću pravedne, to se povoljno odražava na kvalitet socijalne razmene koja se u preduzeću odvija. Drugim rečima, od zaposlenih se može očekivati veća lojalnost, emocionalna povezanost sa preduzećem, veće zalaganje itd., što obično dovodi i do većih individualnih performansi (Khan et al., 2010; Bin, 2016; Basu et al., 2017).

Interakciona pravda je treća subdimenzija organizacione pravde. Ona se odnosi se na kvalitet interpersonalnog tretmana koji zaposleni dobijaju radeći u određenom preduzeću (Baldwin, 2006). Bias i Moag (1986), koji su zaslužni za prepoznavanje

ove dimenzije pravednosti, smatraju da zaposleni ocenjuju pravednost u preduzeću, ne samo na osnovu objektivnih događaja i procedura, već i na osnovu socijalnih i komunikacionih kriterijuma. Pomenuti autori smatraju da će zaposleni percipirati viši nivo interakcione pravde ukoliko se zaposlenima daju informacije o svim pitanjima koja su za njih značajna, zatim, ukoliko su te informacije tačne i prezentovane na otvoren (transparentan) i iskren način, zatim, ukoliko je odnos prema njima bio sa uvažavanjem njihove ličnosti, kao i ukoliko im je u slučaju da je ispoljen neki oblik nepravednosti pruženo dodatno objašnjenje (pa i izvinjenje) (Bias i Moag, 1986).

Imajući u vidu suštine interakcione pravde sasvim je prirodno što su pojedini autori ovu subdimenziju organizacione pravde raščlanili na dve nove komponente: informacionu i inepersonalnu pravdu, gde se pod informacionom pravdom podrazumeva stepen do koga je odnos prema zaposlenima od strane nadređenih u preduzeću bio ljubazan, sa uvažavanjem i poštovanjem (Folger i Bies, 1989; Greenberg, 1990), dok se informaciona pravda fokusira na objašnjenja koja su data zaposlenima zbog čega su donete određene odluke i zbog čega su primenjenje određene procedure (Bias i Moag, 1986).

2.2 Razvoj hipoteza

Dosadašnja istraživanja organizacione pravde uglavnom su bila usmerena na utvđivanje posledica koje proističu iz percipiranog nivoa organizacione pravde, dok je relativno malo istraživanja bilo na temu uticaja demografskih karakteristika zaposlenih na percipirani nivo organizacione pravde, kao što su pol, godine starosti, godine provedene u preduzeću sl.

Kada je reč o istraživanju uticaja pola zaposlenih na percipirani nivo organizacione pravde ta istraživanja su skromna i pokazuju različite rezultate. Tako su neka istraživanja pokazala da pol utiče na percepciju organizacione pravde (Brockner i Adsit, 1986; Greenberg i McCardi, 1990), dok prema drugim istraživanjima nisu postojale statistički značajne razlike u percepciji pravde između žena i muškaraca (Vitt i Nie, 1992). Rezultati se uglavnom razlikuju u zavisnosti od toga da li su ispitivanja bila sprovedena na velikom uzorku koji su činili zaposleni velikog broja preduzeća ili se posmatrao realan organizacioni kontekst jednog preduzeća. U istraživanjima koja posmatraju pojedinačne slučajeve, uglavnom, postoje razlike u načinu na koji zaposleni različitog pola doživljavaju organizacionu pravdu, dok kada se analiziraju veliki uzorci, razlika u percepciji pravde uglavnom nema (Lee i Farh, 1999).

U Srbiji skoro da nema istraživanja na ovu temu, niti na velikim uzorcima, niti na pojedinačnim slučajevima. Međutim, kako se radi o vrlo značajnom fenomenu koji može uticati na performanse zaposlenih, smatramo da je vrlo bitno ispitati da li postoji veza između ovih pojava, tj. da li pol utiče na percepciju organizacione pravde kod zaposlenih u Srbiji, tim pre što je u Srbiji vrlo često prisutna diskriminacija i nejednakost među polovima (Položaj žene u Srbiji u 2014 - činjenice koje demantuju stavove, 2014). Naime, žene u Srbiji su vrlo često u podređenom položaju u odnosu na muškarce kada je u pitanju mogućnost zapošljavanja, mogućnost napredovanja, sticanje različitih privilegija, dobijanje menadžerskih pozicija i slično, i mnogo češće se suočavaju

sa diskriminacijom i nepravdom na radnom mestu u poređenju sa muškarcima. Iz tih razloga naša prva hipoteza koju ćemo testirati glasi:

H1: Stepen percipirane organizacione pravde kod žena u Srbiji je manji u poređenju sa muškarcima.

Kada je u pitanju uticaj starosti zaposlenih na percipirani nivo organizacione pravde, rezultati istraživanja su, takođe, vrlo različiti. Neke studije pokazuju da starost ima značajan uticaj na stepen percipirane organizacione pravde (Elovainio et al., 2004; Manzari Tavakolo i Rajabi, 2013), dok neke novije studije pokazuju da starost nije statistički značajna medijatorna varijabla koja uslovljava razlike u stepenu percipirane organizacione pravde (Dabagh et al. 2012; Molaipear et al., 2013).

Teorijsko objašnjenje veze između starosti zaposlenih i organizacione pravde bazira se na više pristupa. Prema modelu pravde koji je baziran na višestrukim potrebama (engl. multiple needs model of justice) (Copranzano et al., 2001), jedna od osnovnih psiholoških potreba zaposlenih u preduzeću jeste ravnopravnost (tj. potreba da čovek ima isti tretman kao i ostali zaposleni). Međutim, sa starenjem dolazi do promene prioriteta u potrebama. Konkretnije sa starenjem se sve više vodi računa o kvalitetu života i o kontaktima i relacijama sa ljudima i sve veći značaj se pridaje saradnji, poštovanju i uvažavanju. Sa druge strane, mlađim osobama nisu u prvom planu relacioni aspekti u radnoj sredini, već transakcioni (ostvarivanje statusa, napredovanje, zarada itd.). Budući da su ove različite potrebe povezane sa različitim subdimenzijama organizacione pravde, tj. da su transakcioni aspekti radne sredine povezani sa distributivnom pravdom, a relacioni sa proceduralnom i interakcionom, hipoteza H2 koju ćemo testirati glasi:

H2: Nivo percipiranih subdimenzija organizacione pravde se značajno razlikuje kod zaposlenih različite starosti.

Na promenu percepcije pravde tokom vremena, osim promene potreba veliki uticaj može imati i radno iskustvo koje se sa godinama stiže. Sa većim radnim iskustvom, zaposleni su izloženi većem broju situacija u kojima se mogu ispoljiti oblici organizacione nepravde, što utiče negativno na njihovu percepciju pravednosti u organizaciji. Dakle, mnogo su brojnije situacije u kojima je njihov rad ocenjivan, nagrađivan i sl. Sve su to potencijalne situacije u kojima se može javiti određena doza nepravde. Sa druge strane, mladi ljudi kada se zaposle, po pravilu, veruju da u organizaciji sve funkcioniše besprekorno, da se odluke donose pravedno, da se poštuju pravila i da procedure i svi zaposleni imaju isti tretman. Međutim, kako se sa povećanjem godina starosti (i godina radnog staža) suočavaju se sa sve većim brojem nepravednih situacija i njihova percepcija pravde se menja. Slična situacija je kada se radi o očekivanjima zaposlenih u fazi ulaska u organizaciju, što predstavlja drugu fazu u modelu razvoja karijere koji su formulisali Greenhaus i saradnici (1999). U ovoj fazi zaposleni, po pravilu, veruju da će imati visok stepen slobode u obavljanju posla, da će posao koji će obavljati biti interesantan, zatim da će moći da primenjuju najnovije tehnike i tehnolo-

logije u svom radu itd. (Geenhaus et al., 1999). Međutim, realnost je često drugačija. Imajući u vidu napred navedeno, hipoteza H3 koju ćemo testirati glasi:

H3: Nivo percipirane pravde je najveći kod najmlađih zaposlenih, sa starenjem zaposlenih percipirani nivo organizacione pravde postaje sve manji.

3 Metodologija

3.1 Predmet i cilj istraživanja

Imajući u vidu da je organizaciona pravda vrlo značajan fenomen koji može uticati na organizacionu posvećenost, zadovoljstvo poslom, ispoljavanje organizacionog građanskog ponašanja zaposlenih i, u konačnom, na performanse zaposlenih, u cilju adekvatnog razumevanja ovog fenomena, kao i njegovog efektivnijeg upravljanja, bitno je ispitati da li pol zaposlenih, kao i godine starosti utiču na percepciju organizacione pravde kod zaposlenih u preduzećima u Srbiji. Cilj istraživanja je da se na osnovu dobijenih rezultata menadžerima sugerišu određeni mehanizmi i mere kako bi organizaciona pravda bila što povoljnije ocenjena i kako bi se to, u konačnom, pozitivno odrazilo i na rezultate koje zaposleni postižu.

3.2 Metode i tehnike prikupljanja podataka

Da bi se proverila validnost navedenih hipoteza sprovedeno je primarno istraživanje anketiranjem zaposlenih u preduzećima u Srbiji. Istraživanje je sprovedeno u periodu od oktobra 2017. do februara 2018. godine. Procedura prikupljanja podataka realizovana je u dve faze. U prvoj fazi korišćena je metoda uzorkovanja koja je uključivala studente različitih godina studija Ekonomskog fakulteta u Nišu koji su prilikom obavljanja stručne prakse i izrade seminarских radova izvesno vreme boravili u određenim preduzećima. Slično uzorkovanje primenili su i Duobienem, Duoba, Kumpikaite-Valiuniene i Zickute (2015) u svom istraživanju. Na ovaj način dobili smo podatke od zaposlenih iz preduzeća iz različitih krajeva Srbije. U drugoj fazi, studenti su anketiranim licima dostavili upitnik u papirnoj formi koji su ispitanici popunjavali.

3.3 Opis uzorka

Uzorak je uključivao 200 zaposlenih u 17 (velikih) preduzeća koja posluju na teritoriji Republike Srbije (uglavnom jugoistočne Srbije). Od ukupno podeljenih upitnika, 31 je odbačen zbog nepotpunih odgovora, a zadržano je 169. U strukturi uzorka osobe ženskog pola učestvovala su sa 42,0 %, dok je muškaraca bilo nešto više i činili su 58,0 % ispitanika. Što se tiče starosne strukture, ona je bila sledeća: 10,1 % su činili ispitanici starosti do 25 godina (u Tabeli 2 označeno brojem 1), 42,0 % ispitanici između 26 i 40 godina (označeno brojem 2), 40,2 % su bili ispitanici između 41 i 55 godina (označeno brojem 3) i 7,7 % ispitanici stariji od 55 godina (označeno brojem 4). Takođe, 66,2 % zaposlenih ima srednju školu, 20,7 % ima visoko obrazovanje, dok 9,5 % ima više obrazovanje i svega 3,6 % je sa osnovnim obrazovanjem.

3.4 Opis instrumenata

Pitanja u upitniku koji je korišćen za istraživanje stavova zaposlenih o organizacionoj pravdi formulisana u skladu sa upitnikom koji su kreirali Neihoff i Moorman (1993). Upitnik je uključivao dve grupe pitanja. Prvu grupu činila su opšta pitanja, vezana za pol, starost, obrazovanje, dužinu radnog staža i poziciju u preduzeću. Drugu grupu činila su pitanja vezana za stavove zaposlenih o pojedinim segmentima organizacione pravde. Od zaposlenih je traženo da ocenama od 1 do 5 Likertove skale (pri čemu 1 znači »uopšte se ne slažem«, a 5 »u potpunosti se slažem«), ocene svaku subdimenziju organizacione pravde. Za ocenu svake subdimenzije bilo je više pitanja.

Da bi se utvrdila pouzdanost i unutrašnja saglasnost pitanja u upitniku izračunali smo koeficijent Cronbach's Alpha koji iznosi 0.913, što ukazuje na veoma dobru pouzdanost i unutrašnju saglasnost pitanja u upitniku. Pored toga, izračunali smo i koeficijente Cronbach's Alpha za pitanja kojima su ispitivani stavovi o svakom segmentu organizacione pravde. Za distributivnu pravdu ovaj koeficijent je 0,692, za proceduralnu pravdu koeficijent je 0,748, dok je za interakcionu pravdu 0,679.

3.5 Opis obrade podataka

Podaci dobijeni primarnim istraživanjem obrađeni su korišćenjem računarskog programa SPSS (Statistički paket za društvene nauke). Podaci su prikazani u tabelama. U cilju provere postavljenih hipoteza primenili smo multivarijacionu analizu varijanse.

4 Rezultati i diskusija

Za proveru validnosti hipoteza primenjena je multivarijaciona analiza varijanse.

Najpre je ispitivano je da li postoje razlike u nivou percipiranih subdimenzija organizacione pravde od strane muškaraca i žena. Rezultati su prikazani u Tabeli 1.

Tabela 1: Percepcija organizacione pravde od strane muškaraca i žena u preduzećima u Srbiji

Tip pravde	Pol		F	p- value	Partial Eta Sq.	Bonferroni Test
	muški	ženski				
Distributivna pravda	3,29	3,32	,022	,881	,000	NS
Proceduralna pravda	3,31	3,29	,001	,974	,000	NS
Interakciona pravda	3,39	3,34	,145	,704	,001	NS
Prosečna (organizaciona) pravda	3.33	3.32				
Broj ispitanika	98	71				

Izvor: Autori.

Kao što se iz Tabele 1 može videti, prosečan nivo percipirane pravde od strane zaposlenih je relativno nizak (3,3) i ne razlikuje se značajno kod muškaraca i žena. Drugim rečima, i muškarci i žene u preduzećima u Srbiji imaju skoro neutralan stav o

pravednosti donetih odluka i procedura koje su sprovedene. Prosečne vrednosti percipirane pravde kod zaposlenih žena i muškaraca su približno iste (3,33 kod muškaraca i 3,32 kod žena). To potvrđuje i test značajnosti (p -value) koji pokazuje da ni kog jedne subdimenzije organizacione pravde ne postoje statistički značajne razlike u nivou percipirane pravednosti od strane zaposlenih različitog pola. Navedeno pokazuje da naša prva pretpostavka (H1), da je nivo percipirane pravde kod zaposlenih žena u Srbiji u poređenju sa muškarcima niži, nije dokazana.

Zatim je ispitivano da li zaposleni različite starosti različito percipiraju subdimenzije organizacione pravde. Rezultati su prikazani u Tabeli 2.

Tabela 2: Percepcija organizacione pravde od strane zaposlenih različite starosti u Srbiji

Tip pravde	Starost				F	p-value	Partial Eta Sq.	Bonferroni Test
	1	2	3	4				
Distributivna pravda	4,14	3,42	2,81	2,04	4,048	,008	,068	1-2, 1-3, 1-4, 2-3, 2-4 3-4
Interakciona pravda	3,12	3,35	3,27	3,21	,584	,626	,010	NS*
Proceduralna pravda	4,71	4,01	3,35	2,66	4,465	,005	,075	1-2, 1-3
Prosečna pravda	3,99	3,59	3,14	2,63				
Number of respondents	17	71	68	13				

Izvor: Autori.

Kao što se iz Tabele 2 može videti, postoje statistički značajne razlike u percepciji distributivne i proceduralne pravde kod zaposlenih u Srbiji različitih godina starosti, dok kada je u pitanju interakciona pravda, nije utvrđeno da postoji statistički značajan uticaj godina starosti zaposlenih na percepciju ove pravednosti. Konkretnije, statistički značajne razlike kod zaposlenih različite starosti postoje u percipiranju distributivne ($p=0,008$) i proceduralne pravde ($p=0,005$), dok kod interakcione pravde ne postoje statistički značajne razlike u stepenu percipirane pravde među zaposlenima različite starosti. Time je hipoteza H2 delimično dokazana.

Tabela 2, takođe, pokazuje da je percepcija proceduralne pravde najviša kod najmlađih zaposlenih i izuzetno je visoka (4,71), dok se sa starenjem nivo percipirane pravde smanjuje, tako da je kod najstarijih zaposlenih skoro dva puta manja. Kod ovog oblika pravde beležimo i najveći uticaj starosti na varijabilitet stavova ispitanika (Partial Eta Sq-0,75). Kada je u pitanju distributivna pravda situacija je slična, u poređenju sa proceduralnom pravdom, uticaj starosti na stavove ispitanika nešto je slabiji (Partial Eta Sq-0,75), kao i raspon percipiranog nivoa pravde (4,14-2,04), ali su razlike statistički značajne između svake starosne grupe (Bonferroni). Percepcija interakcione pravde je približno ista kod svih zaposlenih u Srbiji, bez obzira na starost. Drugim rečima povećanje starosti ne utiče značajno na promenu percepcije interakcione pravde.

Iz Tabele 2 se, takođe, može videti da je najveći stepen percipirane pravde karakterističan za najmlađe zaposlene (prosečna vrednost je 3,99), dok se sa povećanjem starosti stepen percipirane pravde smanjuje. Za drugu starosnu grupu, od 26 do 40 godina, prosečna vrednost percipirane organizacione pravde je 3,59, za treću, od 41 do 55 godina, prosečna vrednost je 3,14, dok je za četvrtu starosnu grupu prosečna vrednost 2,63.

5 Implikacije za menadžment ljudskih resursa

Budući da je organizaciona pravda veoma važan faktor koji utiče na stavove, ponašanje i performanse zaposlenih, a kako je istraživanje pokazalo da zaposleni u preduzećima u Srbiji ocenjuju nivo pravednosti prosečnom ocenom 3,33, to pokazuje da postoji dosta prostora za unapređenje stavova zaposlenih u ovoj oblasti. Samim tim organizaciona pravda, tj. njeno povećanje može se iskoristiti i za povećanje stepena zalaganja i rezultate koje zaposleni ostvaruju. Može se reći da gotovo svaki segment menadžmenta ljudskih resursa predstavlja područje u kome se može povećati nivo pravednosti koju preduzeće pokazuje. U tom smislu, u daljem tekstu biće sagledano na koje načine se može povećati nivo pravednosti u oblasti regrutovanja i selekcije zaposlenih, u oblasti nagrađivanja, u oblasti ocenjivanja performansi zaposlenih i u oblasti rešavanja konflikata.

Kada je reč o regrutovanju, da bi kandidati percipirali visok nivo pravednosti veoma je važno da opis posla u oglasima kojima se oglašava potreba za popunjavanjem upražnjenog radnog mesta bude realan i tačan. Mnoga preduzeća u cilju privlačenja što većeg broja kandidata suviše afirmativno opisuju i sadržaj posla i samo preduzeće, ili izbegavaju da istaknu važne aspekte rada koji nisu povoljni. Na taj način preduzeće postupa nepravedno prema kandidatima, koji bi možda izvršili i proces samoselekcije, odnosno ne bi aplicirali za određeno radno mesto. Dakle, davanjem realnih opisa poslova i realnim predstavljanjem preduzeća može se uticati da percepcija interakcione pravde kod onih zaposlenih koji se kasnije budu i zaposlili u datom preduzeću, bude na visokom nivou.

Proces selekcije iz perspektive kandidata je područje u kome je važno da preduzeće ispolji i visok nivo svih subdimenzija organizacione pravde. Međutim, kako kandidati često nisu u prilici da saznaju zašto nisu dobili posao (a zašto su drugi kandidati dobili), ukazuje da je se oni, po pravilu, više fokusiraju na proceduralnu i interakcionu pravednost. Da bi se percipirao što viši nivo proceduralne pravde potrebno je da svi kandidati prođu kroz identičan proces selekcije i da se u tom procesu ocenjuju one veštine i znanja koje zahteva radno mesto. Interakciona pravda je, takođe, značajna. To znači da prema kandidatima treba da se postupa sa uvažavanjem njihovih ličnosti. Ponekada se niži utisak o proceduralnoj pravdi može popraviti visokim novom interakcione pravednosti (Cropanzano et al., 2007).

Sistem nagrađivanja je vrlo osetljivo područje u svakom preduzeću, pa je stoga važno da se u ovoj oblasti iskaže visok nivo pravednosti. Osnovno načelo koje treba

poštovati u ovoj oblasti, da bi se percipirao što viši nivo organizacione pravde (posebno distributivna pravda), jeste da se zarada određuje na osnovu jasno definisanih kriterijuma. Ukoliko se praktikuje uvrđivanje samo fiksne osnovne plate, ona treba da bude zasnovana na jasno definisanim kriterijumima (složenost posla, odgovornost, uslovi rada i sl.), dok ukoliko se praktikuje i varijabilni deo, taj deo zarade se mora zasnivati na performansama koje zaposleni stvarno ostvaruju. U ovom segmentu menadžmenta ljudskih resursa važne su i proceduralna i interakciona pravda. Kod ove poslednje posebna pažnja treba se posvetiti informacionoj pravdi, odnosno pružanju informacija zaposlenima o pitanjima koja se tiču način utvrđivanja i visine zarade koja im je isplaćena.

Veoma važno područje u koje treba ispoljiti i visok nivo organizacione pravde jeste i područje ocenjivanja performansi zaposlenih, posebno ukoliko se ima u vidu da se te ocene koriste kod mnogih važnih odluka. Tu, pre svega, spadaju odluke o nagrađivanju, premeštajima, unapređenju, otpuštanju itd. Posebnu pažnju u ovom segmentu menadžmenta ljudskih resursa treba posvetiti adekvatnom merenju performansi, kao i organizovanju i vođenju sastanka sa zaposlenima kada im se saopštavaju ocene. Taj proces treba pažljivo planirati i postupiti sa uvažavanjem ličnosti zaposlenih (na primer, u slučaju loših performansi ne treba kritikovati ličnost zaposlenog, već fokus treba da bude na niskim rezultatima).

Visok nivo pravde neophodan je i kod rešavanja konfliktnih situacija. Smatra se da je u slučaju njihovog rešavanja važno ispoljiti sva tri oblika organizacione pravde, ali da prioritet, ipak, ima proceduralna pravda. Naime, distributivna pravda je teško ostvarljiva jer će jedna strana u konfliktu uvek biti nezadovoljna rešenjem. Međutim, važno je da se ispolji što viši nivo pravde u procesu rešavanja tog konflikta. Otuda i preporuka stručnjaka koji se bave ovom temom da ukoliko ljudi ne mogu da dobiju ono što žele, najmanje što im se može pružiti je fer proces (Cropanzano et al., 2007).

Napred navedne mere mogu doprineti da se poveća nivo percipirane pravde u preduzećima u Srbiji od strane svih zaposlenih, kao i da tokom vremena ne dođe do smanjenja te percepcije.

6 Zaključak

Organizaciona pravda je veoma važno pitanje za svako preduzeće jer se pokazalo da percepcije zaposlenih o njenom nivou utiču i na njihove stavove i ponašanje u preduzeću, čime se direktno utiče i na rezultate koje ostvaruju. Stoga upravljanje organizacionom pravdom, u smislu povećanja njenog nivoa, može da se iskoristi i kao mehanizam za povećanje zalaganja i rezultate koje zaposleni ostvaruju.

Polazeći od značaja organizacione pravde rad se bavio sagledavanjem uticaja dve demografske varijable zaposlenih na percipirani nivo organizacione pravde. To su pol zaposlenih i godine starosti. Pol zaposlenih smo odabrali budući da se žene u Srbiji još uvek suočavaju sa neravnopravnim položajem u odnosu na muškarce, i kada je u

pitanju mogućnost napredovanja, i kada je u pitanju nagrađivanje zaposlenih. Druga varijabla koju smo analizirali jeste starost zaposlenih obzirom da brojne teorije sugeriraju da su očekivanja i potrebe zaposlenih različiti u različitim periodima života. Samim tim, zaposleni pridaju i različit značaj određenim situacijama u radnoj sredini. Takođe, u radu smo pošli i od pretpostavke da je nivo percipirane pravde viši kod mladih zaposlenih budući nisu imali prilika da se suočavaju sa situacijama u kojima se tangira pravednost onoliko često koliko su se suočavali stariji zaposleni.

Istraživanje je pokazalo da uprkos tome što se zaposlene žene u Srbiji u izvesnoj meri suočavaju sa diskriminacijom u oblasti rada, naša polazna pretpotavka da žene percipiraju niži nivo pravednosti nije potvrđena. To možemo objasniti nedostacima vezanim za uzorak istraživanja. Naime, uzorak na kome je sprovedeno istraživanje ne može se okarakterisati reprezentativnim, pa se samim tim ni rezultati istraživanja ne mogu generalizovati. Sa druge strane, rezultat do koga smo došli ima informativni značaj, jer ukazuje da postoje i radne sredine u kojima se ne ispoljava diskriminacija zaposlenih prema polu.

Istraživanje shodno postavljenoj hipotezi H2 je pokazalo da postoje statistički značajne razlike u percipiranju nivoa distributivne i proceduralne pravde od strane zaposlenih različitih godina starosti. Neka buduća istraživanja bi trebalo da daju precizniji odgovor kom vidu pravde zaposleni, shodno godinama starosti, pridaju veći značaj.

Konačno, istraživanje je pokazalo i da je najviši stepen pravednosti percipirala najmlađa kategorija zaposlenih, a najmanji najstarija kategorija, čime je hipoteza H3 koju smo postavili potvrđena.

Na kraju treba istaći da rad ima određena ograničenja. Ona se, pre svega, tiču reprezentativnosti uzorka. Naime, uzorak se ne može smatrati reprezentativnim, tako da se navedeni rezultati istraživanja ne mogu generalizovati, već ih treba posmatrati informativno.

Biljana Dorđević, PhD, Maja Ivanović – Đukić, PhD, Vinko Lepojević, PhD

The Impact of Gender and Age on the Perception of Organisational Justice in Companies in the Republic of Serbia

Organisational justice is a term under which the extent to which employees perceive workplace procedures, interactions and outcomes to be fair in nature is usually assumed (Baldwin, 2006). Although the theme of fairness in the organisational context received the most attention of the authors during the 1980s and 1990s, with the appearance of mass dismissal of employees, this topic is equally important and actual nowadays as well. Namely, the question of fairness is relevant in many situations in organisations that are happening almost every day. These situations are related to the

recruitment and selection of candidates, employees' performance assessment, rewarding, conflict resolution, etc.

The importance of this phenomenon for the management of organisations originates from the fact that, regardless of its subjective nature, it can be linked to many important outcomes in the working environment. Namely, in many studies it was found that organisational justice directly influences the level of organisational commitment (Folger i Konovsky, 1989; Moorman et al., 1993; Hassan, 2002), organisational citizenship behaviour (Moorman, 1991; Farh et al., 1997; Polat, 2007; Jafari i Bidarian, 2012), job satisfaction (Clay - Warner et al., 2005; Elma, 2013), employees' performance (Khan et al., 2010; Bin, 2016; Basu et al., 2017), intention to leave the organisation (Dailey i Kirk, 1992), etc. In addition, it was found that between the sub-dimensions of organisational justice, such as distributive, procedural and interaction justice, and different outcomes in the workplace, a direct link exists as well. For example, it was found that distributive justice directly influences the satisfaction with the pay increase (Folger i Konovsky, 1989). Furthermore, it was also found that distributive justice is a strong predictor of job satisfaction (Martin i Bennet, 1996). On the other hand, it was found that the perception of procedural justice is negatively correlated with the intention to leave the organisation (Dailey i Kirk, 1992), and positively correlated with organisational commitment (Folger i Konovsky, 1989; Martin i Bennet, 1996). Since almost all of the above-mentioned phenomena associated with organisational justice are related to the performance of employees (Khan et al., 2010; Bin, 2016; Basu et al., 2017), the significance of this phenomenon for organisations is very high, which justifies the need for deeper studying.

Organisational justice is not a one-dimensional concept. There is almost a consensus among the authors that this category consists of three sub-dimensions: distributive justice, procedural justice and interaction justice (Baldwin, 2006). However, interaction justice is considered to consist of new sub-dimensions: interpersonal and information justice (Bias i Moag, 1986; Colquitt, 2001).

Regarding the distributive justice, it is linked to the assessment of the fairness of the outcomes that the employees receive from the organisation (Cropanzano i Molina, 2015), such as, for example, promotion, pay, and the like. This sub-dimension of organisational justice is based on two concepts: on Adams' theory of equity (Adams, 1965 in Baldwin, 2006) and on the justice judgment model formulated by Leventhal (Leventhal, 1976 in Lee, 2000).

Procedural justice refers to the perception of fairness of procedures applied in the process of making and implementing decisions (Folger i Cropanzano, 1998). This sub-dimension of organisational justice is also of great importance for the attitudes and behaviour of employees, and in some situations its significance is even greater than the significance of distributive justice. Namely, the practice has shown that employees will be more willing to accept unfavourable outcomes (decisions), if they consider that the decision-making process is based on the principles of fairness.

Interactional justice is the third sub-dimension of organisational justice. It refers to the quality of interpersonal treatment that employees receive in a particular orga-

nisation (Baldwin, 2006). Bias and Moag (1986), who are responsible for recognising this dimension of fairness, believe that employees evaluate fairness in the organisation not only on the basis of objective criteria, but also on the basis of social and communication criteria.

Although the outcomes of organisational justice are more or less already known, there are still some questions that require answers. For example, we know little whether people put more or less weight on distributive or procedural justice. Furthermore, there are still no definite answers regarding the influence of some demographics characteristics of employees, such as gender, age, etc., on their perception of organisational justice. Therefore, in this paper we analysed whether two demographics characteristics of employees influence the different level of organisational justice perception. More precisely, we investigated whether women in companies in Serbia perceive lower level of organisational justice compared to men. We also investigated whether the level of perceived sub-dimensions of organisational justice varies considerably among the employees of different ages. Finally, we investigated whether the level of perceived justice is the highest among the youngest employees, while with the aging of employees the perceived level of organisational justice becomes lower. Accordingly, we formulated appropriate hypotheses.

The first hypothesis in the empirical research is based on the fact that women in Serbia are very often in a subordinate position in relation to men when it comes to employment, the possibility of promotion, the acquisition of different privileges, the acquisition of managerial positions and the like, and that they are more often faced with discrimination and injustice in the workplace in comparison to men. The second hypothesis is based on the premise that during the time (i. e. by aging) the employees have different needs and therefore their perception of justice may alter. Finally, the third hypothesis is based on the premise that young employed people usually believe that high level of justice exists in organisations, that decisions are made fairly, that the rules are always applied, and that all employees have the same treatment. However, with aging, they encounter plenty of unfair situations and their perception of justice decreases.

Regarding the first hypothesis, we found out that the average level of perceived justice by employees is relatively low (3.3) and that it does not differ significantly between men and women. In other words, both men and women in companies in Serbia have almost neutral attitude towards the fairness of the decisions made and the procedures implemented in their organisations.

Additionally, we determined that there are statistically significant differences in the perception of distributive and procedural justice among the employees in Serbia of different age, while regarding the interaction justice, no statistically significant impact of the age of employees on the perception of this sub-dimension of organisational justice was found. More specifically, there are only statistically significant differences in the employees-of-different-age's perception of distributive and procedural justice ($p=0.008$).

Considering the third hypothesis, we found out that the highest level of perceived justice is characteristic of the youngest employees (average value is 3.99), while with aging, the degree of perceived justice decreases. This confirms the following results: for the second age group (from 26 to 40), the average perceived organisational justice is 3.59, for the third age group (from 41 to 55), the average value is 3.14, while for the fourth age group the average value is 2.63. Therefore, our third hypothesis is confirmed.

Since the organisational justice is a very important factor influencing the attitude, behaviour and performance of employees, and as the research pointed out that employees in companies in Serbia assess the level of fairness with the average score of 3.33, it can be concluded that there are plenty of possibilities for improving their attitudes in this area. More precisely, almost every segment of human resources management provides the area in which the level of fairness can be increased. In this sense, we proposed some measures that the management in companies in Serbia can undertake in order to raise the perception of fairness. We proposed the measures in the field of recruitment and selection of employees, rewarding, performance assessment, and in the field of conflict resolution.

Nevertheless, the research is not without limitations. First of all, these limitations concern the representativeness of the sample. Namely, the sample cannot be considered as representative, therefore the research results cannot be generalised, and should be considered only for information purposes.

LITERATURE

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. U: Baldwin, S. (2006). Organizational justice. Institute of Employment Studies, 1–13. Pridobljeno dne 1. 2. 2018 s svetovnega spleta: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp73.pdf>.
2. Ansari, N., Moazzam, M., Jabeen, J. and Salman, Y. (2016). Gender and Perceptions of Organizational Justice: A Study of University of The Punjab, Pakistan Journal of Women's Studies, 23, št. 1, str. 45–63.
3. Baldwin, S. (2006). Organizational justice. Institute of Employment Studies, 1–13. Pridobljeno dne 1. 2. 2018 s svetovnega spleta: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp73.pdf>.
4. Basu, E., Kumar Pradhan, R. and Ram Tewari, H. (2017). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital. International Journal of Productivity and Performance Management, 66, št. 6, str. 780–796.
5. Bies, R. J. and Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Research on Negotiations in Organizations, 1, št. 1, str. 43–55.
6. Bin, A. S. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. Journal Issues in Business Management and Economics, 4, št. 1, str. 1–8.
7. Brockner, J. and Adsit, L. (1986). The moderating effect of sex on equity-satisfaction relationship. Journal of Applied Psychology, 71, št. 4, str. 585–590.
8. Clay - Warner, J., Reynolds, J. and Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. Social Justice Research, 18, št. 4, str. 391–409.
9. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86, str. 386–400.

10. Cropanzano, R. and Molina, A. (2015). Organizational justice. V: Wright, J. D. (ur.). *The International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences*, Second Edition. Oxford, UK: Elsevier Press, str. 379–384.
11. Cropanzano, R., Bowen, D. E. and Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, str. 34–48.
12. Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. and Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristic, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, str. 164–209.
13. Dabbagh, P., Nasr Esfahani, A. and Shahin, A. (2012). Studying Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Salience (Case Study: Khorshid Hospital's Personals). *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3, št. 10, str. 468–478.
14. Dailey, R. C. and Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turn over. *Human Relations*, 45, št. 3, str. 305–317.
15. Duobienem, J., Duoba, K., Kumpikaite - Valiuniene, V. and Zickute, I. (2015). Networking and Virtuality in Entrepreneurial Organisations in the Age of Countries without Borders. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26, št. 5, str. 530–540.
16. Elma, C. (2013). The predictive value of teachers' perception of organizational justice on job satisfaction. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, str. 157–176.
17. Elovainio, M., Kivimaki, M., Steen, N. and Vahtera, J. (2004). Job decision latitude, organizational justice and health: multilevel covariance structure analysis. *Social Science and Medicine*, 58, št. 9, str. 1659–1669.
18. Farh, J., Earley, P. C. and Lin, S. (1997). Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, št. 3, str. 421–444.
19. Folger, R. and Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Responsibilities and Rights Journal*, 2, str. 79–89.
20. Folger, R. and Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on pay rise decisions. *The Academy of Management Journal*, 32, št. 1, str. 115–130.
21. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, št. 2, str. 399–432.
22. Greenberg, J. and McCarty, C. (1990). The interpersonal aspects of procedural justice: A new perspective on pay fairness. *Labor Law Journal*, 41, št. 2, str. 580–586.
23. Greenhaus, J. G., Callanan, G. A. i Godshalk, V. M. (1999). *Career management*. New York: The Dryden Press.
24. Hasan, A. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5, št. 12, str. 102–109.
25. Hassan, A. (2002). Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave. *Asian Academy of Management Journal*, 7, št. 2, str. 55–66.
26. Jafari, P. and Bidarian, Sh. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 47, str. 1815–1820.
27. Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6, št. 1, 1–20.
28. Khan, R. M., Ziauddin, Jam, F. A. and Ramay, M. I. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15, No. 3, 292–298.
29. Lee, C. and Farh, J. L. (1999). The effects of gender on organizational justice perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 20, No. 1, str. 133–143.
30. Lee, H. R. (2000). An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationship among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry. Pridobljeno dne 1. 3. 2018 s svetovnega spleta: <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/27465/dissertation.pdf?sequence=1>.

31. Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationships. U: An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationship among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry. Pridobljeno dne 1. 3. 2018 s svetovnega spleta: <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/27465/dissertation.pdf?sequence=1>.
32. Manzari Tavakoli, A. R. and Rajabi. M. (2013). The Relationship between Organizational Justice Perception and Job Satisfaction: A study on employees of Kerman University of Medical Sciences. *Journal of Health & Development*, 2, No. 1, pp. 22–32.
33. Martin, A. J. and Dowson, M. (2009). Interpersonal relationships, motivation, engagement, and achievement: Yields for theory, current issues, and educational practice. *Review of Educational Research*, 79, No. 1, pp. 327–365.
34. Martin, C. L. and Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organizational Management*, 21, No. 1, pp. 84–104.
35. Molaeifar, H. R., Aghaei, A. A. and Saeidi, P. (2013). An Investigation of the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, and Intent to Leave Job. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 2, No. 3, pp. 363–366.
36. Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, No. 6, pp. 845–855.
37. Moorman, R. H., Niehoff, B. P. and Organ D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, No. 3, pp. 209–225.
38. Njambi, C. (2014). Factors influencing employee motivation and its impact on Employee Performance: a case of AMREF health Africa in Kenya. Unpublished Thesis. Pridobljeno dne 15. 3. 2018 s svetovnega spleta: <http://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/77/Carol.pdf?sequence=1>.
39. Polat, S. and Celep, C. (2008). Perceptions of secondary school teachers on organizational justice, organizational trust, organizational citizenship behaviors. *Educational Administration: Theory and Practice*, 14, No. 54, pp. 307–331.
40. Položaj žene u Srbiji u 2014 - činjenice koje demantuju stavove (2014). Pridobljeno dne 15. 3. 2018 s svetovnega spleta: http://www.mc.rs/upload/documents/saopstenja_izvestaji/2014/09-25-14-Ministarstvo-za-rad.pdf.
41. Rynes, S. L., Gerhart, B. and Minette, K. A. (2004). The Importance of Pay in Motivation: Discrepancies between What People Say and what they Do. *Human Resource Management*, 43, No. 4, pp. 381–394.
42. Witt, L. A. and Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay/promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77, No. 6, pp. 910–917.

Biljana Đorđević, PhD, full professor at the University of Niš, Faculty of Economics.

E-mail: biljana.djordjevic@eknfak.ni.ac.rs

Maja Ivanović - Đukić, PhD, Associate Professor at the University of Niš, Faculty of Economics.

E-mail: maja.djukic@eknfak.ni.ac.rs

Vinko Lepojević, PhD, Associate Professor at the University of Niš, Faculty of Economics.

E-mail: vinko.lepojevic@eknfak.ni.ac.rs