

Biljana Mirković¹

Studijski program
Psihologija, Filozofski
fakultet, Univerzitet u
Banja Luci

**PSIHOMETRIJSKA PROVJERA I
VALIDACIJA SKALE ORGANIZACIJSKE
PRAVDE NA SRPSKOM UZORKU**

Ovo istraživanje imalo je za cilj da provjeri psihometrijske karakteristike i validira prevod Skale organizacijske pravde (Organizational Justice Scale: Colquitt, 2001) na srpskom jeziku putem sprovođenja dvije nezavisne studije. Prva je imala za cilj provjeru dimenzionalnosti, interne konzistentnosti i diskriminativnosti ajtema instrumenta. Uzorak je činilo 332 zaposlenih u Banja Luci. Rezultati su potvrdili originalnu četverokomponentnu strukturu instrumenta, odnosno dimenzije Distributivna pravda (percepcija pravednosti u raspodjeli organizacijskih resursa), Proceduralna pravda (percepcija pravednosti organizacijskih politika i procedura za donošenje odluka o raspodjeli resursa), Interpersonalna pravda (percepcija učtivosti i poštovanja u ophođenju nadređenih), te Informacijska pravda (percepcija adekvatnosti dobijenih informacija o pravilima i procedurama koje se primjenjuju u organizaciji). Dobijeni su visoki i prihvatljivi koeficijenti interne konzistentnosti za sve četiri subskele. Interna koherentnost skale je dobra, ajtemi imaju jedinstven predmet merenja. Druga studija je imala za cilj provjeriti kriterijumsku valjanost Skale organizacijske pravde u predviđanju ponašanja i stavova prema radu: odgovorno organizacijsko ponašanje, odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom. Uzorak je činilo 474 zaposlene osobe u Banja Luci. Dobijeni rezultati su u skladu sa teorijskim očekivanjama i pokazuju da se na osnovu rezultata na Skali organizacijske pravde može predvidjeti odgovorno organizacijsko ponašanje, odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom. Dobijeni rezultati su potvrdili primjenjivost instrumenta na domaćoj populaciji.

¹ Adresa autora: biljana.
mirkovic@blic.net

Primljeno: 28. 02. 201.

Primljena korekcija: 27. 04.
2014.

Primljena ponovna korekcija:
26. 05. 2014.

Prihvaćeno za štampu: 31.
05. 2014.

Ključne riječi: Skale organizacijske pravde, srpski prevod, psihometrijske karakteristike

Pojam pravde i pravednosti postaje sve vidljiviji konsutrukt u društvenim naukama u posljednjih 40 godina. Prve psihološke studije pravde u organizaciji bile su fokusirane na pravičnost raspodjele ishoda i pravičnost postupaka za raspodjelu ishoda. Ovi oblici pravde označeni su kao distributivna pravda (Adams, 1965; Leventhal, 1976) i proceduralna pravda (Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza, & Fraj, 1980), a dvofaktorski model organizacijske pravde podržali su Folger i Konovsky (Folger & Konovsky, 1989), Greenberg (1990), Lind i Tyler (Lind & Tyler, 1988) i McFarlin i Sweeney (McFarlin & Sweeney, 1992).

Bies i Moag (Bies & Moag, 1986) uveli su interakcijsku pravdu kao treću dimenziju organizacijske pravde, definišući je kao poštovanje ljudi u organizaciji prilikom sprovođenja procedura za raspodjelu ishoda. Neki istraživači su se tada složili da je interakcijska pravda prosto produžetak proceduralne pravde budući da se pokazalo da su ova dva konstrukta tjesno povezana (Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Tyler & Bies, 1990), dok su drugi odlučno prihvatili trofaktorski model organizacijske pravde (Aquino, 1995; Bies & Shapiro, 1987; Skarlicki & Folger, 1997). Značaj trećeg faktora je potvrđen kada su istraživači otkrili da je važan u objašnjavanju ishoda vezanih za nadređene, kao što su odanost nadređenima i odgovorno organizacijsko ponašanje (Malatesta & Birne, 1997; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000).

Ubrzo nakon uvođenja treće dimenzije organizacijske pravde, Greenberg (1993) je predložio četverofaktorski model organizacijske pravde. Konkretno, Greenberg (1993) je predložio da se interakcijska pravda razdvoji na dvije komponente: interakcijske faktore vezane za distributivnu pravdu, u smislu dostojanstvenog tretmana zaposlenih od strane donosioca odluka u organizaciji (kasnije poznatu kao interpersonalna pravda), i interakcijske faktore vezane za proceduralnu pravdu, u smislu tačnih i pravovremenih informacija o procedurama koje se primjenjuju u organizaciji (kasnije poznatu kao informativna pravda). Ovaj četverofaktorski model ostao je neispitan skoro deceniju.

Pitanje dimenzionalnosti organizacijske pravde dodatno se usložnilo usljed nedostatka standardizovane mjere i nedosljednog načina mjerenja (Colquitt, 2001; Lind & Tyler, 1988). Na primjer, ispitanici su u svrhu procjene distributivne pravde u jednim studijama ocjenjivali svoja primanja (Joy & Witt, 1992), a u drugim studijama svoje mogućnosti da izraze svoja mišljenja i ideje u organizaciji (Fryxell & Gordon, 1989). Najviše zbrke je nastalo kada su istraživači pokušali operativno definisati interakcijsku pravdu. Primjer za to je Moormanov (Moorman, 1991) instrument koji kombinuje ajteme koji mjere interakcijsku pravdu sa ajtemima koji mjere proceduralnu pravdu. Takve kombinacije ajtema dovele su do snažnih korelacija među različitim oblicima pravde i rezultirale neuvjerljivim nalazima (Colquitt, 2001).

Da bi riješio ovaj nedostatak, Colquitt (2001) je generisao 20 ajtema za četverofaktorsku mjeru pravde razlikujući: distributivnu, proceduralnu,

interpersonalnu i informacijsku pravdu. Prilikom formulacije ajtema oslanjao se na rezultate prethodnih elementarnih istraživanja organizacijske pravde (Bies & Moag, 1986; Leventhal, 1976, 1980; Shapiro, Buttner, & Barry, 1994; Thibaut & Walker, 1975). Colquittova (Colquitt, 2001) mjera procjenjuje percepciju kriterija pravde kao što su uslovi raspodjele, tačnost prezentovanih informacija, poštovanje u ophođenju i temeljitost objašenja. Osim toga, može se prilagoditi specifičnim kontekstima mjenjajući fokus ajtema (Colquitt, 2001). Dimenzionalnost organizacijske pravde najprije je provjerio eksploratornom faktorskom analizom, koristeći uzorak studenata i uzorak zaposlenih. Utvrđeno je postojanje četiri faktora tj. distributivna pravda (pravednost u raspodjeli organizacijskih resursa), proceduralna pravda (pravednost organizacijskih politika i procedura), interpersonalna pravda (učtivost i poštovanje u ophođenju nadređenih) i informacijska pravda (adekvatnost informacija o pravilima i procedurama u organizaciji) (Colquitt, 2001). Sprovedena je i konfirmativna faktorska analiza radi provjere adekvatnosti uklapanja rezultata u četverofaktorski model, koristeći uzorak studenata i uzorak zaposlenih. Pokazalo se da se četiri faktora, u oba uzorka, bolje uklapaju u podatke od dvofaktorskog ili trofaktorskog modela (Colquitt, 2001). Demonstrirajući kriterijumsku valjanost Colquitt (Colquitt, 2001) je pokazao da je distributivna pravda najsnažnije povezana sa radnim učinkom, proceduralna pravda sa zadovoljstvom poslom i privrženošću organizaciji, interpersonalna pravda sa odgovornim organizacijskim ponašanjem i pozitivnom evalucijom lidera, a informativna pravda sa povjerenjem u organizaciju.

Treba spomenuti i to da Colquitt i Shaw (Colquitt & Shaw, 2005) u svom radu iz 2005. godine, priznaju činjenicu da su faktori distributivna i proceduralna pravda, a naročito faktori informacijska i interpersonalna pravda, u visokoj korelaciji. Pojedinačne studije pokazuju korelacije poput .70, dok su meta-analitičke nekorigovane korelacije u rasponu od .40 do .60 (Sweeny & McFarlin, 1997, prema Colquitt & Shaw, 2005). U nastojanju da dokažu da faktori mogu biti visoko povezani bez objedinjavanja, autori porede pravdu sa relevantnim multidimenzionalnim skalama poput odanosti organizaciji, gdje se, uprkos činjenici da su faktori odanosti u visokoj korelaciji tri dimenzije, interpretiraju odvojeno. Stoga, sugerišu da korelacije bliske .50 nisu vrijedne agregiranja faktora dok faktore čije su korelacije preko .70 treba objединiti (Colquitt & Shaw, 2005).

I rezultati meta-analize koju su sproveli Colquitt i saradnici (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001) sugerišu da četiri dimenzije pravde, iako umjereno povezane međusobno, doprinose inkrementalnoj valjanosti opisivanja percepcije pravičnosti zaposlenih. Koristeći 183 studije pravde, autori su našli podršku za četverofaktorski model pravde. Studija je analizirala i odnose između četiri dimenzije pravde i varijabli ishoda kao što su zadovoljstvo, posvećenost,

povlačenje, odgovorno ponašanje, radni učinak itd. Pokazalo se, na primjer, da je proceduralna pravda naj snažnije povezana sa zadovoljstvom poslom i radnim učinkom, a distributivna pravda sa zadovoljstvom raspodjelom ishoda i povlačenjem. Informacijska pravda daje najveći jedinstveni doprinos predikciji zadovoljstva menadžmentom, a interpersonalna pravda je umjereno povezana sa više ishoda poput povlačenja, zadovoljstva menadžmentom i odgovornim organizacijskim ponašanjem (Colquitt et al., 2001).

Pojavu ovih reakcija zaposlenih objašnjava teorija socijalne razmene (Blau, 1964). Centralno mjesto u teoriji socijalne razmjene zauzima norma recipročnosti koja obavezuje aktere involvirane u relaciju da odgovore na percipirani tretman od strane drugog aktera (Blau, 1964). Konovsky i Pugh (Konovsky & Pugh, 1994) identifikovali su pravičnost kao važan situacioni faktor socijalne razmjene u organizaciji. Zaposleni se nalazi u odnosu socijalne razmjene sa organizacijom i u odnosu socijalne razmjene sa svojim neposrednim rukovodiocem (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000). Norma recipročnosti diktira da zaposleni na pravedan/nepavedan tretman njihovih rukovodioca, odnosno organizacije, uzvraćaju istom mjerom (Gouldner, 1960). Dakle, zaposleni kroz proces socijalne razmjene spontano ispoljavaju određene stavove i ponašanja kao posljedicu percepcije organizacijske pravde.

Zanimljivo je da rezultati nekih istraživanja govore da na odnos organizacijske pravde i stavova i ponašanja zaposlenih mogu uticati vrijednosti nacionalne kulture. Tako se pokazalo da je u kulturama sa visokim stepenom izbjegavanja neizvjesnosti proceduralna pravda naj snažnji prediktor odgovornog organizacijskog ponašanja, dok je u kulturama sa niskim stepenom izbjegavanja neizvjesnosti to interakcijska pravda (Dixon, Caldwell, Chatchutimakorn, Gradney, & Rattanametangkul, 2010; Domicone, Bracker, & Shiffler, 1998; Whetten & Cameron, 2007). Tyler i saradnici (Tyler, Boeckmann, Smith, & Huo, 1997) su našli da su zaposleni u kulturama visoke distance moći manje osjetljivi na varijacije proceduralne pravde od zaposlenih u kulturama niske distance moći.

S obzirom na to da percepcija pravde utiče na stavove i ponašanje zaposlenih kao što su zadovoljstvo poslom, posvećenost organizaciji, odgovorno organizacijsko ponašanje, apsentizam i fluktuacija, radni učinak, prihvatanje promjena itd. (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007; Greenberg, 1990; Lind & Tyler, 1988), postojanje valjanog i pouzdanog instrumenta za mjerenje organizacijske pravde, važno je i za zaposlene i za organizaciju. Skala organizacijske pravde (Organizational Justice Scale: Colquitt, 2001) pokazala je dobre psihometrijske karakteristike kako u originalnom istraživanju (Colquitt, 2001), tako i u validacionim studijama na njemačkom (Streicher et al., 2007) i japanskom uzorku (Shibaoka et al., 2010). Rezultati psihometrijske provjere i validacije skale na srpskom uzorku, mogli bi

otvoriti prostor za njenu primjenu u našoj kulturi.

Studija 1

Prva studija imala je za cilj provjeru dimenzionalnosti, interne konzistentnosti i diskriminativnosti ajtema Skale organizacijske pravde (Organizational Justice Scale: Colquitt, 2001).

Metod

Uzorak i postupak. Uzorak su činile 332 osobe (50.3% ženskog pola i 49.7% muškog pola) zaposlene u oblasti obrazovanja (24.09%), zdravstva (25.9%), bankarstva (20.18%), javne uprave (12.66%) i trgovine (17.17%) u Banja Luci. Uzrast ispitanika obuhvatao je raspon od 19 do 63 godine ($M = 36.75$; $SD = 9.15$). Ispitanici su različitog obrazovnog nivoa, a najviše (54.8%) je sa završenim završenom višom ili visokom školom. Dužina ukupnoga radnog staža ispitanika obuhvatala je raspon od 1 do 40 godina ($M = 11.61$; $SD = 9.38$). Istraživanje je sprovedeno u periodu od septembra do decembra 2012. godine. Učešće u istraživanju je bilo dobrovoljno, a ispitanicima je naglašeno da će podaci biti korišteni isključivo u naučne svrhe. Sva ispitivanja su obavljena grupno, za vrijeme pauze u toku radnog vremena, a ispitivanje je obavio psiholog. Ispitivanje je trajalo 10 minuta.

Instrument. Skala organizacijske pravde (Organizational Justice Scale: Colquitt, 2001) sastoji se od 20 ajtema koji čine četiri subskele. Prva subskala Distributivna pravda obuhvata 4 ajtema i ukupnim skorom raspona 4 do 20 indikuje percepciju pravednosti u raspodjeli organizacijskih resursa. Subskala Proceduralna pravda obuhvata 7 ajtema i ukupnim skorom raspona 7 do 35 indikuje percepciju pravednosti organizacijskih politika i procedura za donošenje odluka o raspodjeli resursa. Treća subskala Interpersonalna pravda obuhvata 4 ajtema i ukupnim skorom raspona 4 do 20 indikuje percepciju učtivosti i poštovanja u ophođenju nadređenih. Četvrta subskala Informacijska pravda obuhvata 5 ajtema i ukupnim skorom raspona 5 do 25 indikuje percepciju adekvatnosti dobijenih informacija o pravilima i procedurama koje se primjenjuju u organizaciji. Ispitanik daje odgovore na petostepenoj skali Likertovog tipa, indikujući stepen slaganja sa navedenom tvrdnjom (od 1 = *uopšte se ne slažem* do 5 = *potpuno se slažem*).

Instrument je preveden na ijekavsku varijantu srpskog jezika poštujući pri tome proceduru komisijskog prevođenja (engl. *committee translation*; Smith, 2004). U originalnom istraživanju autora (Colquitt, 2001), skala je pokazala dobre metrijske karakteristike (α koeficijenti interne konzistentnosti skala kreću se od .79 do .93). Upitnik je dat u Prilogu A.

Rezultati

Analiza glavnih komponenti. Provjera dimenzionalnosti instrumenta započeta je izvođenjem nerestriktivne eksploratorne faktorske analize – metodom glavnih komponenti. S obzirom na Colquittovu (Colquitt, 2001) pretpostavku o postojanju korelacije među dimenzijama, faktori su postavljeni u kosougaonu Promax poziciju. Vrijednost Kaiser–Meyer–Olkinovog pokazatelja iznosi .91, što ukazuje na visoku reprezentativnost upitnika. Bartlettov test sfericiteta ($\chi^2(190) = 5208.5, p < .001$) je dostigao statističku značajnost, što upućuje na opravdanost sprovođenja sažimanja podataka. Četiri komponente imaju karakteristični korijen preko 1 i one ukupno objašnjavaju 72.45% zajedničke varijanse (Tabela 1). Paralelna analiza, sprovedena u programu Monte Carlo PCA for Parallel Analysis (Watkins, 2000), takođe jasno ukazuje na teorijski očekivano četvorokomponentno rješenje (Tabela 1).

Tabela 1

Karakteristični korijeni i procenat objašnjene varijanse ekstrahovanih komponenti

Komponenta	Inicijalno rješenje			Paralelna analiza
	Karakteristični korijen	Procenat varijanse	Kumulativni procenat	AS karakterističnog korijena slučajnih podataka
1	8.63	43.15	43.15	1.46
2	3.25	16.28	59.43	1.37
3	1.34	6.69	66.12	1.31
4	1.27	6.33	72.45	1.25
5	.91	4.55	77.00	1.21

U matrici sklopa faktora dobijenog četvorokomponentnog rješenja (Tabela 2) možemo primjetiti da se visoka zasićenja ajtema grupišu oko teorijski očekivanih komponenti. Prva komponenta, Distributivna pravda, odražava percepciju pravednosti u raspodjeli organizacijskih resursa. Druga komponenta, Proceduralna pravda, indikuje percepciju pravednosti organizacijskih politika i procedura za donošenje odluka o raspodjeli resursa. Treća komponenta, Interpersonalna pravda, odražava percepciju učtivosti i poštovanja u ophođenju nadređenih. Četvrta komponenta, Informacijska pravda, indikuje percepciju adekvatnosti dobijenih informacija o pravilima i procedurama koje se primjenjuju u organizaciji.

Tabela 2

Matrica sklopa dobijenog četvorokomponentnog rješenja

Ajtemi	Komponenta			
	1	2	3	4
1. Nivo kompenzacije odražava trud koji ulažem u svoj posao.	.82			
2. Nivo kompenzacije je odgovarajući za posao koji obavljam.	.81			
3. Nivo kompenzacije pokazuje koliko doprinosim organizaciji.	.96			
4. Nivo kompenzacije je opravdan kada se uzme u obzir moj rad.	.89			
5. Imam mogućnost da iznesem svoje stavove i osjećanja u toku sprovođenja politika i procedura kojima se određuje nivo kompenzacije.		.71		
6. Mogu da utičem na nivo kompenzacije koji mi se određuje putem organizacijskih politika i procedura.		.55		
7. Politike i procedure kojima se određuje nivo kompenzacije se dosljedno sprovode.		.72		
8. Politike i procedure kojima se određuje nivo kompenzacije su nepristrasne/objektivne.		.88		
9. Politike i procedure kojima se određuje nivo kompenzacije se temelje na tačnim podacima.		.82		
10. Imam mogućnost da se žalim na nivo kompenzacije koji mi je određen putem organizacijskih politika i procedura.		.63		
11. Politike i procedure kojima se određuje nivo kompenzacije poštuju etičke i moralne standarde.		.84		
12. Nadređeni se ljubazno ophodi prema meni.			.94	
13. Nadređeni me tretira s dostojanstvom.			.94	
14. Nadređeni me tretira s poštovanjem.			.93	

15. Nadređeni se uzdržava od neprikladnih primjedbi ili komentara.	.82
16. Pravila i procedure koji se primjenjuju u organizaciji su detaljno objašnjeni.	.91
17. Objašnjenja pravila i procedura koji se primjenjuju u organizaciji su razumljiva.	.91
18. Blagovremeno dobijam detaljne informacije o pravilima i procedurama koji se primjenjuju u organizaciji.	.94
19. Komunikacija u organizaciji je prilagođena specifičnim potrebama pojedinaca.	.85
20. Nadređeni je iskren u komunikaciji sa mnom.	.63

Napomena: 1 – Distributivna pravda; 2 – Proceduralna pravda; 3 – Interpersonalna pravda; 4 – Informacijska pravda.

Tabela 3

Interkorelacije izolovanih komponenti

	Distributivna pravda	Proceduralna pravda	Interpersonalna pravda
Distributivna pravda	-		
Proceduralna pravda	.60	-	
Interpersonalna pravda	.34	.39	-
Informacijska pravda	.33	.39	.63

Interkorelacije ekstrahovanih komponenti (Tabela 3) pozitivne su, umjerene i visoke, što je predviđeno po originalnom modelu (Colquitt, 2001), i sugerišu da komponente dijele zajednički varijabilitet.

Pouzdanost skale. Interna konzistentnost pojedinačnih subskala instrumenta provjeravana je izračunavanjem Cronbachovog alfa koeficijenta.

Na subskalama Distributivna pravda, Interpersonalna pravda i Informacijska pravda ispitanici u prosjeku postižu ukupne skorove nešto više od teorijskog prosjeka u rasponu skorova, a na subskali Proceduralna pravda postižu nešto niže ukupne skorove od teorijskog prosjeka u rasponu skorova (Tabela 4). Rezultati pokazuju da cijela skala od 20 stavki ima visoku pouzdanost. Takođe, pouzdanosti subskala su visoke (Tabela 4), što pokazuje da komponente izolovane faktorskom analizom imaju adekvatnu internu konzistentnost.

Tabela 4

Deskriptivna statistika i interna konzistentnost subskala i ukupnog skora Skale organizacijske pravde

	<i>AS</i>	<i>SD</i>	α
Distributivna pravda	11.01	3.76	.91
Proceduralna pravda	19.71	5.30	.87
Interpersonalna pravda	14.68	3.65	.94
Informacijska pravda	17.26	4.67	.92
Skala u cjelini	62.67	13.47	.93

U pogledu diskriminativnosti pojedinačnih stavki utvrđeno je da se korigovani koeficijenti korelacije stavki sa skalom kreću od .45 do .70. Prosječne inter-ajtem korelacije kreću se od .56 do .65 (Tabela 5). Rezultati ukazuju na dobru internu koherentnost skala, ajtemi imaju jedinstven predmet merenja.

Studija 2

Druga studija sprovedena je sa ciljem provjere strukture i kriterijumske valjanosti Skale organizacijske pravde u predviđanju ponašanja i stavova prema radu: odgovorno organizacijsko ponašanje, odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom.

Metod

Uzorak i postupak. Uzorak su činile 474 osobe (56.1% muškog pola i 43.9% ženskog pola) zaposlene u oblasti obrazovanja (21.10%), zdravstva (20.31%), bankarstva (16.03%), ugostiteljstva (9.92%), trgovine (17.45%) i telekomunikacija (15.19%) u Banja Luci. Uzrast ispitanika obuhvatao je raspon od 18 do 63 godine ($M = 37.60$; $SD = 9.39$). Ispitanici su različitog obrazovnog nivoa, a najviše (42.4%) je ispitanika sa završenom višom ili visokom školom, te završenom srednjom školom (30.4%). Dužina ukupnoga radnog staža ispitanika obuhvatala je raspon od 1 do 40 godina ($M = 12.69$; $SD = 9.75$). Sva ispitivanja su obavljena grupno, za vrijeme pauze u toku radnog vremena. Istraživanje je sprovedeno u periodu od juna do oktobra 2013. godine.

Instrumenti. Pored Skale organizacijske pravde, ispitanicima su zadati i slijedeći upitnici.

Tabela 5

Korigovane ajtem-total korelacije stavki i prosječne inter-ajtem korelacije

Komponente	Ajtemi	r_{kor}	h_1
Distributivna pravda	Nivo kompenzacije odražava trud koji ulažem u svoj posao.	.65	.61
	Nivo kompenzacije je odgovarajući za posao koji obavljam.	.64	
	Nivo kompenzacije pokazuje koliko doprinosim organizaciji.	.56	
	Nivo kompenzacije je opravdan kada se uzme u obzir moj rad.	.58	
Proceduralna pravda	Imam mogućnost da iznesem svoje stavove i osjećanja u toku sprovođenja politika i procedura kojima se određuje nivo kompenzacije.	.52	.56
	Mogu da utičem na nivo kompenzacije koji mi se određuje putem organizacijskih politika i procedura.	.47	
	Politike i procedure kojima se određuje nivo kompenzacije se dosljedno sprovode.	.67	
	Politike i procedure kojima se određuje nivo kompenzacije su nepristrasne/objektivne.	.56	
	Politike i procedure kojima se određuje nivo kompenzacije se temelje na tačnim podacima.	.62	
	Imam mogućnost da se žalim na nivo kompenzacije koji mi je određen putem organizacijskih politika i procedura.	.45	
Interpersonalna pravda	Politike i procedure kojima se određuje nivo kompenzacije poštuju etičke i moralne standarde.	.64	.65
	Nadređeni se ljubazno ophodi prema meni.	.60	
	Nadređeni me tretira s dostojanstvom.	.69	
	Nadređeni me tretira s poštovanjem.	.70	
	Nadređeni se uzdržava od neprikladnih primjedbi ili komentara.	.60	

	Pravila i procedure koji se primjenjuju u organizaciji su detaljno objašnjeni.	.64	
	Objašnjenja pravila i procedura koji se primjenjuju u organizaciji su razumljiva.	.62	
Informacijska pravda	Blagovremeno dobijam detaljne informacije o pravilima i procedurama koji se primjenjuju u organizaciji.	.64	.63
	Komunikacija u organizaciji je prilagođena specifičnim potrebama pojedinaca.	.60	
	Nadređeni je iskren u komunikaciji sa mnom.	.67	

Napomena: r_{kor} = korigovana ajtem-total korelacija; h_1 = prosječna inter-ajtem korelacija.

Skala odgovornog organizacijskog ponašanja (Coleman & Borman, 2000). Skala obuhvata 27 ajtema poput „Ulagao sam dodatne napore da bih bolje obavio zadatke.” i „Nesebično sam pomagao pojedinim članovima organizacije.”, i ukupnim skorom raspona 27 do 135 ispituje individualna diskreciona ponašanja koje nisu formalno prepoznata ni nagrađena od strane organizacije, a doprinose efikasnijem funkcionisanju organizacije. Ispitanik na petostepenoj Likertovoj skali procjenjuje koliko često se u posljednjih godinu dana na poslu ponašao na način naveden u tvrdnji. Pouzdanost skale na našem uzorku, izražena Cronbachovim koeficijentom pouzdanosti, iznosi .92.

Skala odanosti organizaciji (Allen & Meyer, 1990). Ova skala obuhvata 18 ajtema poput „Ova organizacija lično mi puno znači.” i „Puno toga dugujem ovoj organizaciji.”, i ukupnim skorom raspona 18 do 90 procjenjuje identifikaciju s organizacijom, svijest o cijeni napuštanja organizacije i osjećaj moralne obaveze ostanka u organizaciji. Ispitanik na petostepenoj Likertovoj skali procjenjuje u kojoj mjeri se slaže sa svakom navedenom tvrdnjom. Pouzdanost skale na našem uzorku, izražena Cronbachovim koeficijentom pouzdanosti, iznosi .89.

Skala zadovoljstva poslom (Spector, 1997). Skala zadovoljstva poslom obuhvata 36 ajtema poput „Zadovoljan sam mojim saradnicima.” i „Zadovoljan sam mojim šansama za napredovanje.”, i ukupnim skorom raspona 23 do 210 procjenjuje zadovoljstvo aspektima posla: plata, napredovanje, rukovođenje, beneficije, nagrađivanje, radne procedure, saradnici, priroda posla i komunikacija. Ispitanik na šestostepenoj Likertovoj skali procjenjuje u kojoj mjeri se slaže sa svakom navedenom tvrdnjom. Pouzdanost skale na našem uzorku, izražena Cronbachovim koeficijentom pouzdanosti, iznosi .91.

Rezultati

Konfirmativna faktorska analiza. U cilju provjere strukture upitnika, dobijene u Studiji 1, nad podacima iz ove studije je primjenjena konfirmativna faktorska analiza sa 4 međusobno korelirana faktora (Colquitt, 2001). Konfirmativna faktorska analiza je sprovedena na matrici kovarijansi a procjena parametara je urađena pomoću metode maksimalne vjerodostojnosti. Za procjenu saglasnosti, odnosno „fita” modela korišteni su slijedeći indikatori: hi-kvadrat (χ^2), odnos hi-kvadrata i stepena slobode (χ^2/df), indeks normiranog slaganja (NFI), komparativni indeks slaganja (CFI), korijen iz prosjeka kvadriranih standardizovanih reziduala (SRMR) i korijen prosječne kvadrirane greške aproksimacije (RMSEA) (Kline, 2005). Indikatorima dobrog fita smatraju se vrijednosti $\chi^2/df \leq 3$, a na uzorcima većim od $N = 200$ prihvatljiva je vrijednost ≤ 5 (Marsh & Hocevar, 1985; Wheaton et al., 1977), potom NFI i CFI vrijednosti $> .90$, RMSEA vrijednosti $< .10$ i vrijednost SRMR $< .08$ (Kline, 2005). Analiza je rađena u programu AMOS 18.0.

Tabela 6

Indikatori slaganja u konfirmativnoj faktorskoj analizi

χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	RMSEA (90% CI)	SRMR	CFI	NFI
608.99	164	.00	3.71	.08 (.07–.08)	.05	.94	.92

Dobijeni rezultati (Tabela 6), uzimajući u obzir liberalniji kriterijum za vrijednost χ^2/df , pokazuju da su empirijski podaci saglasni s pretpostavljenim modelom.

U svrhu provjere kriterijumske valjanosti Skale organizacijske pravde u predviđanju odgovornog organizacijskog ponašanja, odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom, obavljani su postupci standardne višestruke regresije.

Tabela 7

Značajnost koeficijenta multiple korelacije

Model	<i>R</i>	<i>R</i> ²	Korigovano <i>R</i> ²	Standardna greška	<i>F</i>	<i>p</i>
1 ^a	.77	.59	.58	17.72	143.87	.00
2 ^b	.49	.24	.24	10.88	35.71	.00
3 ^c	.25	.06	.05	13.42	7.12	.00

Napomena. a = kriterijumska varijabla Zadovoljstvo poslom; b = kriterijumska varijabla Odanost organizaciji; c = kriterijumska varijabla Odgovorno organizacijsko ponašanje.

Tabela 8

Parcijalni doprinosi skale organizacijske pravde u objašnjenju zadovoljstva poslom, odanosti organizaciji i odgovornog organizacijskog ponašanja

	Distributivna pravda	Proceduralna pravda	Interpersonalna pravda	Informativna pravda
Zadovoljstvo poslom	.32**	.18**	.17**	.29**
Odanost organizaciji	.12*	.16**	.21**	.11
Odgovorno organizacijsko ponašanje	-.06	.09	.25**	-.03

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

Pregledom Tabele 7, primjećujemo da su koeficijenti multiple korelacije statistički značajni na nivou $p < .01$, što implicira postojanje linearne povezanosti između skupa prediktora uzetih zajedno i zadovoljstva poslom, odanosti organizaciji i odgovornog organizacijskog ponašanja. Prediktivni model objašnjava oko 58% varijanse zadovoljstva poslom, oko 24% varijanse odanosti organizaciji i oko 5% varijanse odgovornog organizacijskog ponašanja. Značajan parcijalni doprinos u objašnjenju varijabiliteta u zadovoljstvu poslom (Tabela 8) ostvaruju varijable Distributivna, Proceduralna, Interpresonalna i Informacijska pravda, koje sa kriterijumom ostvaruju pozitivne korelacije, a po redu važnosti najveći jedinstveni doprinos daje varijabla Distributivna pravda, potom Informativna pravda, te Proceduralna Pravda i naposljetku Interpersonalna pravda. Značajan parcijalni doprinos u objašnjenju varijabiliteta u odanosti organizaciji ostvaruju varijable Distributivna, Proceduralna i Interpersonalna pravda, koje sa kriterijumom ostvaruju pozitivne korelacije, a po redu važnosti najveći jedinstveni doprinos daje varijabla Interpersonalna pravda, zatim Proceduralna pravda te Distributivna pravda. Značajan parcijalni doprinos u objašnjenju varijabiliteta u odgovornom organizacijskom ponašanju ostvaruje varijabla Interpersonalna pravda, koja sa kriterijumom takođe ostvaruje pozitivne korelacije.

Generalna diskusija

Rezultati Studije 1 ukazuju na replikaciju nalaza originalne studije kojom je Skala organizacijske pravde predstavljena naučnoj javnosti (Colquitt, 2001). Rezultati analize glavnih komponenti su ukazali na postojanje jednostavnog četvorokomponentnog rješenja. Tumačenje četiri komponente saglasno je sa teorijskim očekivanjima i nalazima autora instrumenta (Colquitt, 2001). Dobijene značajne pozitivne, većinom umjerene, korelacije između komponenti

su očekivane budući da ih objedinjuje zajednički koncept (Colquitt, 2001; Colquitt & Shaw, 2005). Izuzetak je korelacija između komponente Interpersonalna i Informacijska pravda koja jeste visoka, ali prema preporuci autora (Colquitt & Shaw, 2005), nedovoljno visoka da bi ih se moglo objediniti u jednu komponentu Interakcijska pravda. Koeficijenti Interne konzistencije, za cjelokupnu skalu i četiri subskale, su visoki i prihvatljivi, te u skladu sa nalazima koje su dobili kako autor instrumenta (Colquitt, 2001), tako i autori prevoda i adaptacija instrumenta na njemački (Streicher et al., 2007) i japanski jezik (Shibaoka et al., 2010). Dobijeni rezultati ukazuju i na dobru internu koherentnost skala.

Rezultati Studije 2 su potvrdili predloženu strukturu upitnika. Kada je u pitanju provjera kriterijumske valjanosti, dobijeni rezultati pokazuju da su Distributivna, Proceduralna, Interpersonalna i Informacijska pravda u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom, dok su Distributivna, Proceduralna i Interpersonalna pravda u pozitivnoj korelaciji sa odanošću organizaciji a Interpersonalna pravda u pozitivnoj korelaciji sa odgovornim organizacijskim ponašanjem. Novost u odnosu na nalaze autorove studije (Colquitt, 2001) je rezultat koji govori da je Distributivna pravda snažniji prediktor zadovoljstva poslom od Proceduralne pravde, te rezultat koji govori da je Interpersonalna pravda snažniji prediktor odanosti organizaciji od Proceduralne pravde. U kontekstu trenutne ekonomske situacije u Bosni i Hercegovini, gdje ljudi jedva sastavljaju kraj s krajem, sasvim je očekivano da zadovoljstvo poslom u većoj mjeri određuje doživljaj pravičnosti iznosa kompenzacija od doživljaja pravičnosti postupka za određivanje kompenzacija. Objašnjenje za veću ulogu interpersonalne pravde u određivanju odanosti organizaciji, vjerovatno leži u kulturnim razlikama. Srpska kultura je, za razliku od američke, kultura tzv. ženskih vrijednosti (Hofstede, 2001). Pripadnicima ženske kulture izrazito je važno uspostavljanje dobrih interpersonalnih veza sa članovima kolektiva i respekt od strane članova kolektiva (Hofstede, 2001). Stoga, prema teoriji socijalne razmjene (Blau, 1964), ne iznenađuje što se upravo interpersonalna pravda izdvojila kao najsnažniji prediktor odanosti organizaciji.

Generalno gledano, rezultati dvije prikazane studije govore da je prevod Skale organizacijske pravde na srpski jezik demonstrirao karakteristike originalne skale (Colquitt, 2001) i njenih dosadašnjih prevoda na druge jezike (Shibaoka et al., 2010; Streicher et al., 2007). Krajnji zaključak je da prikazani prevod Skale organizacijske pravde posjeduje dovoljno kvaliteta za upotrebu u domaćoj istraživačkoj praksi. Skala organizacijske pravde validna je i ekonomična mjera organizacijske pravde, čiji se fokus lako može prilagoditi različitim kontekstima kao što su organizacija u cjelini, odjeljenje ili tim. Za menadžment organizacije je važno da zna šta podstiče percepciju nepravednosti kako bi se neželjene reakcije i ponašanja, kao ishodi percepcije nepravednosti, mogli svesti na minimum. Pomoću ovog instrumenta se može

dobiti uvid o percepciji pojedinih faceta pravde; na primjer, da li zaposleni percipiraju pravednost u raspodjeli organizacijskih resursa, da li percipiraju pravednost u organizacijskim politikama i procedurama za donošenje odluka o raspodjeli resursa, da li percipiraju pravednost u tretmanu nadređenih te da li percipiraju pravednost u distribuciji informacija o pravilima i procedurama koje se primjenjuju u organizaciji. Organizacijska pravda je značajno povezana sa stavovima i ponašanjem zaposlenih. Odnosi su takvi da, kako se povećava pravednost, tako raste odanost organizaciji, zadovoljstvo poslom i odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenih. Nasprot tome, organizacijska nepravda je povezana sa negativnim organizacijskim ishodima poput apsentizma, fluktuacije i niske produktivnosti zaposlenih (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Primjena ovog instrumenta takođe otvara mogućnost identifikovanja uticaja pojedinih faceta organizacijske pravde na stavove i ponašanje zaposlenih.

Reference

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Aquino, K. (1995). Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice and organizational citizenship. *Employees Responsibilities and Rights Journal*, 8, 21–33.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199–218.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86, 278–321.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25–44.
- Colquitt, J. A., (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp.

- 113–152). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Yee. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425–445.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34–48.
- Dixon, R. D., Caldwell, C., Chatchutimakorn, A., Gradney, K., & Rattanametangkul, K. (2010). Managing justly across cultures: The problem of fairness in international business. *Journal of Management and Strategy, 1*(1), 22–32.
- Domicone, H., Bracker, J., & Shiffler, R. (1998). Transaction cost economics: A cross-cultural perspective for understanding and communication. *Strategic Change, 7*(2), 89–99.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay decisions. *Academy of Management Journal, 32*, 115–130.
- Fryxell, G. E., & Gordon, M. E. (1989). Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal, 32*, 851–866.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Psychological Review, 25*(2), 161–178.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology, 71*, 340–342.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management Review, 16*, 399–432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Joy, V. L., & Witt, L. A. (1992). Delay of gratification as a moderator of the procedural justice distributive justice relationship. *Group and Organization Management, 17*, 297–308.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal, 37*(3), 656–669.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91–131). New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches

- to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167–218). New York: Springer-Verlag.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Malatesta, R. M., & Bryne, Z. S. (1997). *The impact of formal and interactional justice on organizational outcomes*. Paper presented at the annual meeting of the Society of Industrial Organizational Psychology, St. Louis.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97, 562–582.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738–748.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626–637.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527–556.
- Shapiro, D. L., Buttner, E. H., & Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 346–368.
- Shibaoka, M., Takada, M., Watanabe, M., Kojima, R., Kakinuma, M., Tanaka, K., & Kawakami, N. (2010). Development and validity of the Japanese version of the Organizational Justice Scale. *Industrial Health*, 48, 66–73.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Smith, T. W. (2004). Developing and evaluating cross-national survey instruments. In S. Presser, J. M. Rothgeb, M. P. Couper, J. T. Lessler, E. Martin, J. Martin et al. (Eds.), *Methods for testing and evaluating survey questionnaires* (pp. 431–452). Hoboken, NJ: Wiley.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Streicher, B., Jonas, E., Maier, W.M., Frey, D., Woschée, R., & Waßmer, B. (2007). German measure of organizational justice. *European Journal of Psychological Assessment, 24*(2), 131–159.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77–98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. J., & Huo, Y. J. (1997). *Social justice in a diverse society*. Oxford: Westview Press.
- Watkins, M. W. (2000). *Monte Carlo PCA for parallel analysis [computer software]*. State College, PA: Ed & Psych Associates.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., & Summers, G. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological Methodology, 8*(1), 84–136.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2007). *Developing management skills (7th Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Biljana Mirković

Department of
Psychology, Faculty of
Philosophy, University of
Banja Luka

**PSYCHOMETRIC EVALUATION OF THE
ORGANIZATIONAL JUSTICE SCALE ON
A SAMPLE OF SERBIAN-SPEAKING
INDIVIDUALS**

Two independent studies were aimed at exploring psychometric characteristics of the Organizational Justice Scale (Colquitt, 2001) which was translated into Serbian language. The goal of the first one was to explore the instrument dimensionality, internal consistency and item discrimination. The sample consisted of 332 employees residing in Banja Luka. The results confirmed the original four-factor structure of the instrument and the following dimensions: Distributive justice (perception of justice in the allocation of organizational resources), Procedural justice (perception of justice in organizational policies and procedures for making decisions on resources allocation), Interpersonal justice (perception of courtesy and respect in superiors' behaviour) and Informational justice (perception of the appropriateness of obtained information on rules and procedures which are applied within the organization). The study resulted in high and acceptable internal consistency coefficients for the four given subscales. The internal coherence of the scale was good. The other study was aimed at verifying the criterion validity of the Scale of organizational justice in predicting behaviour and attitudes toward work: organizational citizenship behavior, organizational commitment, and job satisfaction. The sample was made up of 474 employees residing in Banja Luka. The obtained results are in accordance with the theoretical expectations and showed that the Scale of organizational justice can predict the responsible organizational behavior, organizational commitment, and job satisfaction. The results supported the applicability of the instrument to the local population.

Keywords: Organizational Justice Scale, Serbian translation, psychometric characteristics

Prilog A

Ova skala se sastoji od 20 tvrdnji, sa kojima možete u različitoj mjeri da se slažete ili ne slažete. Koristeći skalu od 1 do 5 koja je prikazana ispod, zaokruživanjem jednog od brojeva pored svake rečenice, procijenite u kojoj mjeri se slažete sa svakom od tvrdnji. Molimo Vas da iskreno odgovarate. Brojevi imaju slijedeće značenje:

1 – uopšte se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – potpuno se slažem.

1. Nivo kompenzacije odražava trud koji ulažem u svoj posao.	1	2	3	4	5
2. Nivo kompenzacije je odgovarajući za posao koji obavljam.	1	2	3	4	5
3. Nivo kompenzacije pokazuje koliko doprinosim organizaciji.	1	2	3	4	5
4. Nivo kompenzacije je opravdan kada se uzme u obzir moj rad.	1	2	3	4	5
5. Imam mogućnost da iznesem svoje stavove i osjećanja u toku sprovođenja politika i procedura kojima se određuje nivo kompenzacije.	1	2	3	4	5
6. Mogu da utičem na nivo kompenzacije koji mi se određuje putem organizacijskih politika i procedura.	1	2	3	4	5
7. Politike i procedure kojima se određuje nivo kompenzacije se dosljedno sprovode.	1	2	3	4	5
8. Politike i procedure kojima se određuje nivo kompenzacije su nepristrasne/objektivne.	1	2	3	4	5
9. Politike i procedure kojima se određuje nivo kompenzacije se temelje na tačnim podacima.	1	2	3	4	5
10. Imam mogućnost da se žalim na nivo kompenzacije koji mi je određen putem organizacijskih politika i procedura.	1	2	3	4	5
11. Politike i procedure kojima se određuje nivo kompenzacije poštuju etičke i moralne standarde.	1	2	3	4	5
12. Nadređeni se ljubazno ophodi prema meni.	1	2	3	4	5
13. Nadređeni me tretira s dostojanstvom.	1	2	3	4	5
14. Nadređeni me tretira s poštovanjem.	1	2	3	4	5

15. Nadređeni se uzdržava od neprikladnih primjedbi ili komentara.	1	2	3	4	5
16. Pravila i procedure koji se primjenjuju u organizaciji su detaljno objašnjeni.	1	2	3	4	5
17. Objašnjenja pravila i procedura koji se primjenjuju u organizaciji su razumljiva.	1	2	3	4	5
18. Blagovremeno dobijam detaljne informacije o pravilima i procedurama koji se primjenjuju u organizaciji.	1	2	3	4	5
19. Komunikacija u organizaciji je prilagođena specifičnim potrebama pojedinaca.	1	2	3	4	5
20. Nadređeni je iskren u komunikaciji sa mnom.	1	2	3	4	5