

ТМГ. XXXVII	Бр. 1	Стр. 223-240	Ниш	јануар - март	2013.
-------------	-------	--------------	-----	---------------	-------

UDK 005.96

Pregledni rad

Primljeno: 02.06.2012.

Revidirana verzija: 19.01.2013.

Odobreno za štampu: 21.03.2013.

Ivana Simić

Univerzitet u Nišu

Ekonomski fakultet

Niš

KONCEPTI GRAĐANSKOG PONAŠANJA I ORGANIZACIONE PRAVDE U SAVREMENOJ NAUCI O ORGANIZACIJI*

Apstrakt

Tokom poslednjih par decenija u okviru organizacione nauke su se pojavili različiti koncepti koji su, u osnovi, fokusirani na iznalaženje različitih mogućnosti za što efikasnije korišćenje ljudskog potencijala u organizaciji. Koncept građanskog ponašanja članova organizacije i koncept organizacione pravde samo su neki od tih koncepata. Sa svrhom afirmisanja ova dva koncepta, koji su u domaćoj literaturi nepravedno zapostavljeni, a u praksi organizacija u Srbiji gotovo i neprepoznatljivi, u okviru ovog rada se ukazuje na prirodu i značaj onih formi ponašanja koje se ovim konceptima zagovaraju, kao i na ulogu menadžera u njihovom snažnijem podsticanju i negovanju.

Ključne reči: građansko ponašanje članova organizacije, organizaciona pravda, organizacija, menadžment

THE CONCEPTS OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL JUSTICE IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONAL STUDIES

Abstract

During the last few decades, different concepts have appeared in organizational science, essentially focusing on different options relevant for a more efficient

ivana.simic@eknfak.ni.ac.rs

* Rad je realizovan u okviru projekta broj 179081 „Istraživanje savremenih tendencija strateškog upravljanja primenom specijalizovanih menadžment disciplina u funkciji konkurentnosti srpske privrede“, koje finansira Ministarstvo nauke i prosvete Republike Srbije.

use of human resources in organizations. They include the organizational citizenship behavior concept and the organizational justice concept among others. For the purpose of promoting the two concepts, unjustifiably neglected in domestic literature and almost unrecognizable in the practice of organizations in Serbia, the aim of this paper is to emphasize the nature and importance of those forms of behavior advocated by these concepts, as well the role of managers in their promotion and nurturing.

Key Words: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice, Organization, Management

UVOD

Iako je stara više od jednog veka, organizacija se, kao nauka, svrstava u red relativno mladih naučnih disciplina.¹ To, međutim, nije predstavljalo ozbiljniju smetnju intenzivnom razvoju ove nauke. Kao posledica takvog razvoja, u okviru organizacione nauke se razvio veliki broj koncepata, teorija i pristupa.² Oni su predstavljali rezultat nagomilanih problema u praksi organizacija tokom 19. i 20. veka, i nastojanja organizacionih teoretičara da za identifikovane probleme ponude što adekvatnija rešenja.

Ni savremene organizacije nisu imune na probleme koji se javljaju tokom njihovog funkcionisanja. Šta više, stiče se utisak da su problemi sa kojima se suočavaju današnje organizacije sve brojniji i sve kompleksniji. Identične su prirode i zahtevi pred kojima se nalaze savremeni organizacioni teoretičari i praktičari.

Ukoliko se ima u vidu činjenica da rešavanje praktičnih organizacionih problema uglavnom podrazumeva sprovođenje odgovarajućih istraživanja, za koja su, pored ostalog, potrebna i značajna finansijska

¹ Kao nauka, organizacija sa razvojem otpočinje krajem 19. i početkom 20. veka. Ima, međutim i onih teoretičara koji smatraju da, kao posebna naučna oblast, organizacija postaje prepoznatljiva tek od 60-ih godina 20. veka, a da su sva istraživanja vezana za organizaciju, vršena pre tog perioda, predstavljala samo predistoriju organizacione nauke (Hatch & Cunliffe, 2006, str. 26).

² Teorija, kao osnovna jedinica svake naučne oblasti, predstavlja skup znanja o određenoj pojavi, odnosno skup koncepata i njihovih međusobnih odnosa, konstituisanih sa svrhom njenog pojašnjavanja. Koncepti, takođe, predstavljaju sistematizovano znanje o određenoj pojavi. Koncepti se smatraju manje razvijenim teorijama. U poređenju sa teorijama, koncepti uključuju manji broj varijabli vezanih za konkretnu pojavu, analiziraju manji broj relacija među tim varijablama i mogu da predstavljaju i rezultat individualnih istraživanja. Teorije i koncepti se, nadalje, u okviru naučne discipline, mogu grupisati u odgovarajuće pristupe, perspektive ili pravce (o tome detaljnije videti u: Јанићијевић, 2007, str. 5–6).

sredstva, proizilazi da ozbiljnije istraživačke kapacitete uglavnom mogu sebi da dozvole razvijenije svetske ekonomije. U tom smislu su i noviji koncepti iz oblasti organizacione nauke uglavnom potekli iz razvijenijih zemalja.

Zemljama u razvoju, kao što je Srbija, preostaje mogućnost aktivnog i permanentnog praćenja svetskih teorijskih dostignuća iz domena organizacione nauke, analiziranja potreba i mogućnosti njihovog implementiranja u okviru organizacija u Srbiji, i njihovog agresivnog afirmisanja u smislu ukazivanja na njihov značaj, na mogućnosti njihove primene u praksi, na konačne efekte njihovog implementiranja i na ulogu menadžmenta u svemu tome.

Stiče se utisak, međutim, da se, u tom pogledu, u Srbiji, dosta kasni. Pojedini organizacioni koncepti koji su, u svetu, već po par decenija prisutni u organizacionoj teoriji, i daju značajan doprinos organizacionoj praksi, u Srbiji se gotovo i ne spominju.

Cilj ovog rada je da doprinese afirmisanju samo nekih od aktuelnijih organizacionih koncepata koji nude dosta prostora za unapređenje funkcionisanja današnjih organizacija, kako u svetu, tako i u Srbiji. Iako je broj tih koncepata daleko veći, u okviru ovog rada će, prvenstveno zbog limitiranosti njegovog obima, biti apostrofirana samo dva značajna koncepta: koncept građanskog ponašanja članova organizacije i koncept organizacione pravde. U pitanju su dva međusobno tesno povezana koncepta koja u prvi plan ističu značaj čoveka, odnosno ljudskog faktora u organizaciji i predstavljaju rezultat saznanja da u savremenim uslovima poslovanja, organizacije, prvenstveno zahvaljujući ljudskim resursima, kojima raspolažu, mogu stići i održavati sopstvenu konkurentsku poziciju.

KONCEPT GRAĐANSKOG PONAŠANJA ČLANOVA ORGANIZACIJE

Iako je koncept građanskog ponašanja članova organizacije relativno novijeg datuma, ponašanje koje se ovim konceptom zagovara predstavlja relativno staru praksu. Od davnina su u okviru organizacija bili prepoznatljivi pojedinci koji su bili spremni da učine i više u odnosu na ono što su im diktirali formalni zahtevi poslova koje su obavljali, odnosno koji su ostvarivali performanse znatno više u odnosu na očekivane.

U teoriji je ovu formu ponašanja među prvima prepoznao Daniel Katz još 1964. godine (Katz, 1964). Takozvano ponašanje koje nije definisano okvirima delegiranog zadatka (ili kako ga Katz označava „*extra-role behavior*“) Katz je smatrao veoma značajnim za uspešno funkcionisanje organizacije.

Ovu formu ponašanja članova organizacije Denis W. Organ i njegove kolege (Smith C. A., Near J. P.) nazivaju „građanskim ponašanjem

članova organizacije“ („Organizational Citizenship Behavior“). Godine 1983. ovu formu ponašanja navedeni teoretičari predstavljaju u svom zajedničkom radu „Organizational Citizenship Behavior: Its nature and antecedents“ (Smith, Organ & Near, 1983). Ima i onih teoretičara (Jahangir, Akbar & Haq, 2004, str. 76) koji tvrde da je terminološka konstrukcija „Organizational Citizenship Behavior“ skovana od strane Denisa W. Organa još 1977. godine, tokom njegovog inicijalnog nastojanja da imenuje formu ponašanja koja rezultira boljim performansama, a koja je uzrokovana višim nivoom zadovoljstva koje radnik doživljava na poslu (tzv. satisfakcijom uzrokovane performanse).

Interesantno je da u deceniji tokom koje je ova forma ponašanja predstavljena naučnoj javnosti za nju nije postojalo naročito interesovanje teoretičara. Prema istraživanju sprovedenom od strane P. M. Podsakoffa, od 1983. do 1988. godine, u svetu je bilo objavljeno svega 13 radova koji su bili posvećeni formi građanskog ponašanja ljudi u organizaciji. Interesovanje teoretičara za građansko ponašanje u organizaciji kasnije se, međutim, intenzivira. Tako je na primer, u petogodišnjem periodu, koji je obuhvatio razdoblje od 1993. do 1998. godine, u svetu objavljeno preko 122 rada na temu građanskog ponašanja članova organizacije (Liu, Huang, Chen).

Pod građanskim ponašanjem člana organizacije ima se u vidu njegovu individualno ponašanje, čija je priroda diskreciona, koje nije inkorporirano u formalni sistem nagrađivanja koji je organizacija izgradila, a koje, u konačnom, doprinosi uspešnijem funkcionisanju organizacije (uporediti sa: Organ, 1988). Ima se u vidu, zapravo, ponašanje onih članova organizacije koji su spremni da urade znatno više, u odnosu na ono što formalna priroda njihovog posla zahteva, kao i da ostvaruju rezultate koji su daleko iznad očekivanih.

Shodno navedenom, dva se bitna obeležja građanskog ponašanja članova organizacije mogu identifikovati. Prvo, tehnički posmatrano, građansko ponašanje člana organizacije nije determinisano formalnim zahtevima posla koji mu je delegiran u organizaciji. Drugo, ova forma ponašanja predstavlja dodatni ili ekstranapor člana organizacije kojim se organizaciji omogućava uspešnije funkcionisanje.

U nastojanju da što preciznije determiniše građansko ponašanje članova organizacije, Denis W. Organ (1988) ukazuje na pet ključnih dimenzija ove forme ponašanja. U pitanju su: altruizam, savesnost, sportsko ponašanje, učtivost i gradske vrline (Organ, 1988).³

³ Ima i onih teoretičara koji su ovu listu dimenzija korigovali, bilo da su je sužavali ili dopunjavali. Tako, na primer, P. M. Podsakoff i njegove kolege (S. B. Mackenzie, B. P. Paine, D. G. Bachrach) navode ukupno sedam dimenzija građanskog ponašanja (Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000).

Altruizam, kao dimenzija građanskog ponašanja, odražava spremnost pojedinca, člana organizacije, da pomogne nekome od svojih kolega, odnosno njegovu spremnost da sopstveno vreme i energiju „potroši“ na druge. Smatra se da će viši nivo altruizma, ispoljen od strane pojedinca u organizaciji, doprineti porastu individualnih performansi onog člana organizacije prema kojem je altruističko ponašanje kanalisano. To se, u konačnom, odražava i na kvalitet ukupnih organizacionih performansi.

Savesnost – pored toga što se smatra značajnom dimenzijom čovekove ličnosti, ona se, prema Organu, smatra i značajnom dimenzijom njegovog građanskog ponašanja u okviru organizacije. U pitanju je dimenzija koja odražava spremnost člana organizacije da efikasno i racionalno koristi sopstveno vreme i ostale raspoložive resurse, kao i da sopstvenim angažovanjem pruža organizaciji doprinos koji je iznad nekog minimuma koji se od njega očekuje.

Sportsko ponašanje, kao dimenzija građanskog ponašanja, ukazuje na spremnost člana organizacije da sopstveno vreme i energiju troši u organizaciji u konstruktivne svrhe, a ne na žalbe i jadikovke povodom nekih trivijalnih problema sa kojima se trenutno suočava u organizaciji.

Učtivost člana organizacije prema njegovim kolegama takođe predstavlja jednu od dimenzija građanskog ponašanja koja se može odraziti na individualne rezultate onih članova organizacije prema kojima se učtivost ispoljava, ali i na ukupne organizacione performanse. Pod učtivim ponašanjem člana organizacije ima se u vidu, na primer, njegovo nastojanje da blagovremeno i na adekvatan način komunicira svojim kolegama informaciju kojom raspolaže, a koja je za njih značajna, da podseti kolegu na neku od obaveza i sl.

Pod tzv. gradskim vrlinama, kao jednoj od dimenzija građanskog ponašanja, Organ ima u vidu spremnost, ili nespremnost, člana organizacije da se volonterski (bez nadoknade) uključuje u rad različitih komisija i ostalih tela, formiranih u okviru organizacije, da volonterski obavlja izvesne funkcije u organizaciji i sl.

Kao što je to slučaj i sa većinom ostalih dimenzija, i kod dimenzija građanskog ponašanja članova organizacije, njihove vrednosti se mogu kretati u odgovarajućem rasponu od–do. Svakako da viši nivoi navedenih dimenzija odražavaju i potencijalno viši nivo manifestovanja forme građanskog ponašanja, i obrnuto.

Napred navedene definicije, kao i dimenzije građanskog ponašanja članova organizacije, ukazuju, na izvestan način, i na značaj koji ova forma ponašanja ima. Radi se, svakako, o ponašanju od kojeg organizacija, ili neki njen član, ima nekakvu korist. Denis W. Organ (1988) smatra da je forma građanskog ponašanja članova organizacije od vitalnog značaja za opstanak organizacije. Ovo, prvenstveno, zbog toga što ova forma ponašanja doprinosi porastu efektivnosti i produktivnosti,

kako članova organizacije, tako i ukupne organizacije. Prema mišljenju Podsakoff-a i njegovih kolega, građansko ponašanje omogućava čak maksimiziranje organizacionih performansi (Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000). Među izvesnim savremenim teoretičarima iz oblasti organizacionog ponašanja (Wagner, Rush), preovladava stav da građansko ponašanje ima kumulativno pozitivan efekat na funkcionisanje kompletne organizacije (Jahangir, Akbar & Haq, 2004, str. 76) i na jačanje njene konkurentske pozicije.

Pored toga što je ovu formu ponašanja nemoguće kupiti, a teško ju je i imitirati, izvesni teoretičari (Organ, Podsakoff, Mackenzie i dr.) smatraju da jačanju konkurentske pozicije organizacije forma građanskog ponašanja članova organizacije doprinosi i zahvaljujući tome što dovodi do: porasta produktivnosti organizacije, efikasnijeg korišćenja organizacionih resursa, bolje koordinacije aktivnosti, organizacione fleksibilnosti, upošljavanja kvalitetnije radne snage i sl. (Liu, Huang, Chen). Treba imati u vidu, takođe, da forma građanskog ponašanja članova organizacije može doprineti i: podizanju kvaliteta proizvoda i usluga organizacije, podizanju nivoa prihoda koje organizacija ostvaruje, jačanju interpersonalnih veza među članovima organizacije, jačanju međusobnog poverenja članova organizacije, efektivnijem komuniciranju u organizaciji, većoj posvećenosti zaposlenih u organizaciji, podizanju nivoa individualnih performansi članova organizacije, podizanju nivoa ukupnih organizacionih performansi, jačanju organizacione kulture, podsticanju organizacionog učenja, jačanju socijalnog kapitala, višem stepenu usklađenosti između ljudi i organizacija kojima pripadaju (tzv. „*P-O fit*“), porastu efikasnosti grupa, porastu menadžerske efikasnosti, unapređenju imidža zaposlenih itd. Jednostavnije rečeno, forma građanskog ponašanja članova organizacije može imati značajne finansijske, nefinansijske, kratkoročne i dugoročne pozitivne efekte koji, u konačnom, doprinose porastu organizacione efikasnosti i efektivnosti (Liu, Huang, Chen). U tom kontekstu se svima, koji čine napore, usmerene ka poboljšanju organizacionih performansi i ka unapređenju konkurentnosti organizacije, sugeriše da podstiču i neguju ovu formu ponašanja u organizaciji.

KONCEPT ORGANIZACIONE PRAVDE

Još jedan od koncepata koji, zbog značaja problema koje apostrofira, tokom poslednjih par decenija okupira pažnju svetskih teoretičara iz oblasti organizacije i menadžmenta (npr. Cropanzano, Folger, Greenberg, Sheppard, Lewicki, Minton, Steenswa, Tyler, Brockner, Lind i dr.), posebno onih teoretičara koji su fokusirani na probleme iz domena organizacionog ponašanja i menadžmenta ljudskih resursa, jeste koncept organizacione pravde. U pitanju je koncept fokusiran na ljudsku

psihološku percepciju stepena korektnosti u okviru organizacije. U tom kontekstu organizaciona pravda odražava na koji način zaposleni percipiraju nivo korektnosti i pravednosti u različitim aspektima organizacionog funkcionisanja.

Iako je pravda, kao fenomen, bila opisivana još u radovima grčkih filozofa (Herodot, Plutarh, Platon, Solon i dr.), koncept organizacione pravde datira tek negde od 70-ih godina 20. veka (Chegini, 2009, str. 171). I dok u filozofiji dominira tzv. preskriptivni pristup pravdi, koji je po svojoj prirodi objektivniji jer nastoji da objasni koje se čovekove aktivnosti objektivno smatraju pravdenim, u organizacionoj nauci prevladava tzv. deskriptivni pristup pravdi. Radi se o pristupu koji je, po svojoj prirodi, više subjektivniji, jer nastoji da objasni šta je, prema mišljenju ljudi, članova organizacije, pravedno, odnosno nepravedno (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007, 35).

Koncept organizacione pravde bazira na stavu da je pravda jedan od najvrednijih kriterijuma kolektivnog života i jedan od temelja kolektivnog ponašanja. Po prvi put se koncept organizacione pravde spominje u radovima Adamsa (1965), a intenzivnije se afirmiše nešto kasnije, radovima Folgera (1977), Greenberga (1987) i njihovih kolega (Ortiz). Kao teoretičar prevashodno fokusiran na probleme iz domena organizacionog ponašanja, Jerald Greenberg je prepoznao da se ponašanje ljudi u organizacijama može bolje razumeti i da se njime može efikasnije upravljati ukoliko se zna da je ono, pored ostalog, determinisano i time – da li članovi organizacije situaciju u organizaciji percipiraju kao fer i korektnu, ili ne. Pri tome, situacije koje članovi organizacije procenjuju sa aspekta pravednosti mogu biti veoma različite, odnosno mogu se ticati različitih kategorija. Analiziranjem tih kategorija teoretičari su uspeli da identifikuju različite tipove organizacione pravde. Njihov broj varira u različitim kategorizacijama, ponuđenim od strane različitih autora, i uglavnom zavisi od momenta kada je konkretna kategorizacija nastala. Tako, na primer, izvesno vreme se baratalo sa samo jednim tipom organizacione pravde, da bi se njihov broj, tokom vremena, razvojem koncepta organizacione pravde, povećavao. Aktuelne kategorizacije uglavnom sadrže tri, odnosno četiri tipa organizacione pravde. Distributivna i proceduralna organizaciona pravda prisutne su u gotovo svakoj od savremenih kategorizacija organizacione pravde. Malu dilemu stvara tzv. interakciona organizaciona pravda koja se, od strane izvesnog broja teoretičara (Bies, Shapiro, Barling, Folger, Skarlicki) tretira kao poseban tip organizacione pravde. S druge strane, ima i onih teoretičara koji ističu da su se tzv. interpersonalna i informaciona pravda, kao podtipovi u okviru interakcione organizacione pravde, razvili do tog stepena da se mogu navoditi kao posebni tipovi organizacione pravde. U tom smislu, kao kritične tipove organizacione pravde ovi teoretičari ističu: distributivnu, proceduralnu, interpersonalnu i informacionu organizacionu

pravdu (Matin, Jandaghi & Ahmadi, 2010, str. 1937; Judge & Colquitt, 2004, str. 398).

U tekstu koji sledi biće reči o distributivnoj, proceduralnoj i interakcionoj organizacionoj pravdi, u okviru koje će biti ukazano i na prirodu interpersonalne i informacione pravde.

Početne studije iz okvira organizacione pravde ticale su se, pre svega, tzv. distributivne organizacione pravde. Iako se pojam distributivne pravde spominje još u Aristotelovom delu „Nikomahova etika“ (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007, str. 37), utemeljivačem savremenog koncepta distributivne pravde smatra se Homans (1961). Kroz tzv. teoriju (ne)jednakosti, koncept distributivne pravde u organizacioni kontekst uveo je Adams (1965). Prema ovoj teoriji, u datom socijalnom ambijentu, pojedinac jeste sklon tome da relativan odnos između sopstvenih inputa i outputa komparira sa odnosom između inputa i outputa koje ostvaruju ostali subjekti u datom ambijentu. Prema Adamsu, jednakost postoji ukoliko pojedinac percipira da je odnos između inputa, koje je uložio, i ostvarenih outputa, sličan odnosu između inputa i outputa koje ostvaruje njegova referentna grupa. U suprotnom, pojedinac percipira nejednakost. Percipirana nejednakost kreira kod pojedinca osećaj nekorektnosti i podstiče ga na akciju sa svrhom njenog korigovanja (Ponnu & Chuah, 2010, str. 2677). Nešto kasnije (gotovo deceniju i po u odnosu na Adamsa), ideju o distributivnoj pravdi u organizacionom ambijentu razvijaju Cohen, Greenberg, Tornblow, Tyler, Smith, Cowherd, Levine, Pfeffer, Langton i dr. (uporediti sa: Cropanzano & Greenberg, 6).

Kao jedan od tipova organizacione pravde, distributivna pravda odražava na koji način članovi organizacije doživljavaju primenu principa jednakosti u organizaciji. Preciznije, u pitanju je tip organizacione pravde koji odražava na koji način zaposleni percipiraju proporcije između različitih rezultata, koje u organizaciji ostvaruju, i ulaganja, usmerenih ka tim rezultatima. Rezultati, koji se od strane organizacije „distribuiraju“ zaposlenima, mogu biti materijalne (zarada, nagrada, bolja kancelarija i sl.) ili nematerijalne prirode (pohvala, priznanje, sigurnost radnog mesta i sl.). S druge strane, ulaganja, koja treba da dovedu do odgovarajućih nagrada mogu biti u formi: znanja, odnosno obrazovanja, iskustva, usavršavanja, truda, odnosno zalaganja na poslu i sl. Kao svesna i racionalna bića, ljudi jesu skloni tome da procenjuju kakav je odnos između onoga što „daju“ organizaciji i onoga što od organizacije „dobijaju“. Ali su, isto tako, (i to su sprovedena istraživanja pokazala) veoma zainteresovani i za to – kakav je odnos između onoga što oni dobijaju i onoga što dobijaju njihove kolege, odnosno kakva je proporcija između njihovih ulaganja i ulaganja koja su, povodom rezultata, imali ostali članovi organizacije? Činjenica da za ovakva poređenja članovi organizacije, vrlo često, ne raspolažu objektivnim kriterijumima i

merilima, već ih uglavnom vrše po osnovu sopstvenih subjektivnih procena, pojačava delikatnost pitanja distributivne organizaciona pravde.

Vremenom se interesovanje teoretičara sa terena distributivne pravde proširilo i na oblast tzv. proceduralne pravde. Na značaj proceduralne pravde ukazali su još 70-ih godina 20. veka izvesni teoretičari (Deutch, Leventhal, Thibaut, Walker) koji su uočili da pravda ne podrazumeva samo posvećivanje pažnje konačnim „rezultatima“, već uključuje i pitanje „sredstava“, tj. procedura, kojima se do tih rezultata dolazi. Nešto kasnije, u odnosu na navedene autore, Greenberg i njegove kolege (Folder, Tyler) ukazuju i na značaj proceduralne pravde za funkcionisanje organizacije. Proceduralna organizaciona pravda odražava percepciju članova organizacije o tome u kojoj su meri procedure, ili postupci, korišćeni za determinisanje „rezultata“, odnosno upotrebljeni prilikom donošenja odluka fer, odnosno korektni (Niehoff & Moorman, 1993, str. 53). Generalni zaključak u vezi sa proceduralnom organizacionom pravdom jeste da su članovi organizacije spremni da prihvate i one odluke, odnosno rezultate kojima nisu zadovoljni, ukoliko su one (odluke) donete, odnosno rezultati utvrđeni po fer, odnosno korektnoj proceduri.

Laventhal (1980) i njegove kolege ukazuju na to da će procedure i postupci, koji se u organizaciji primenjuju za determinisanje rezultata, odnosno prilikom donošenja odluka, biti percipirane kao fer i korektne ukoliko su: tačne (bazirane na verodostojnim informacijama); dosledne (garantuju identičan tretman svih ljudi u različitim vremenskim okvirima); etički korektne (usklađene za aktuelnim etičkim standardima); fleksibilne (omogućavaju korigovanje pogrešnih odluka); objektivne (lišene subjektivnih stavova); reprezentativne (omogućavaju da sve zainteresovane strane iznesu svoje mišljenje) (Poonu & Chuah, 2010, str. 2678).

Percepcija članova organizacije o tome na koji su način oni tretirani u organizaciji čini suštinu tzv. interakcione organizacione pravde. Bies i Moag (1986) interakcionu organizacionu pravdu determinišu kao kvalitet interpersonalnog tretmana koji članovi organizacije uživaju u organizaciji u procesu implementiranja procedura (Ponnu & Chuah, 2010, str. 2678). Da li će članovi organizacije percipirati da su, od strane formalne organizacije, prvenstveno od strane menadžmenta organizacije, tretirani na fer/korektan ili, pak, na nefer/nekorektan način, zavisi od mnogo faktora. Pored ostalog, članovi organizacije očekuju da u organizaciji njihovo ponašanje i njihove akcije budu tretirane na dostojanstven i učtiv način, sa uvažavanjem i poštovanjem, bez ispoljavanja sumnji, podozrenja i nepoverenja.

Kreiranju odgovarajuće percepcije o prirodni interakcione pravde u organizaciji doprinosi, takođe, i sistem informisanja članova organizacije. Zaposleni očekuju da im se informacije koje se tiču funkcionisanja

organizacije i, posebno one koje se tiču njih lično, odnosno njihovih pozicija u organizaciji, plasiraju blagovremeno, na adekvatan način. Isto tako, očekivanja članova organizacije su i da informacije koje im se plasiraju budu istinite, tačne, precizne i objektivne.

Način na koji članovi organizacije percipiraju tretman koji uživaju u organizaciji determinisan je i prirodom pitanja i izjava koje im se upućuju od strane ostalih članova organizacije. Višem nivou interakcione organizacione pravde doprinose pitanja ili izjave koje ne sadrže provokacije, uvrede, osude i sl. Poštovanje privatnosti člana organizacije doprinosi, takođe, njegovom percipiranju višeg nivoa interakcione pravde u organizaciji.

Pored ostalog, unapređenju stepena interakcione pravde može doprineti i ispoljavanje „socijalne pažnje“ u situacijama u kojima je prema izvesnom članu organizacije učinjena izvesna nepravda, ili je on tu nepravdu neosnovano percipirao. Primerena objašnjenja ili izvinjenja mogu ublažiti ili eliminisati osećaj nepravde kod onog člana organizacije koji je nepravdu percipirao. Pri tome je prilikom davanja objašnjenja članovima organizacije potrebno voditi računa o sadržaju objašnjenja koje im se plasira, o načinu njegovog plasiranja, kao i o prirodi situacije u kojoj se ono plasira (Cropanzano & Greenberg, str. 19).

Istraživanja su pokazala (Shapiro, 1991) da ljudi spremnije prihvataju, i tretiraju ih kao korektna, ona objašnjenja koja kao razloge za eventualne nepovoljne rezultate ili odluke apostrofiraju izvesne eksterne događaje nad kojima članovi organizacije (donosilac odluke ili onaj kojeg se odluka tiče) nemaju nikakvu kontrolu. Za razliku od toga, najmanje prihvatljivim i najmanje delotvornim se smatraju ona objašnjenja u kojima se za nepovoljan rezultat, odnosno za nepovoljnu odluku optužuje član organizacije na kojeg se rezultat odnosi, odnosno kojeg se odluka tiče.

Pored sadržaja objašnjenja, koja se komuniciraju članovima organizacije, njihovu percepciju organizacione korektnosti determiniše i način plasiranja tih obaveštenja, odnosno informacija. Istraživanja (Shapiro, Butner, Barry) pokazala su da ljudi bolje prihvataju ona objašnjenja koja su komunicirana direktnom (*face-to-face*) verbalnom komunikacijom, u poređenju sa objašnjenjima komuniciranim u pisanoj formi. Proizilazi da usmena, odnosno direktna komunikacija doprinosi pozitivnijoj percepciji zaposlenih o organizacionoj korektnosti. S druge strane, danas češće korišćena pisana komunikacija može dovesti do toga da se kod članova organizacije kreira percepcija o organizacionoj nepravdi.

I priroda same situacije u kojoj se članovi organizacije nalaze može uticati na to na koji način oni percipiraju nivo pravičnosti u organizaciji. Brockner i njegove kolege (1990) utvrdili su da u neizvesnim i, po zaposlene, značajnim situacijama, zaposleni imaju veću

potrebu za informacijama, odnosno objašnjenjima. Pružanje odgovarajućih objašnjenja u takvim situacijama doprinosi kreiranju pozitivne percepcije o organizacionoj pravедnosti. Izostajanje objašnjenja u neizvesnim i, za radnike, značajnim situacijama, stvara kod njih osećaj organizacione nepravde, odnosno organizacione nekorektnosti.

Značaj koncepta organizacione pravde dominantno proizilazi iz saznanja da se karakter, od strane članova organizacije percipirane organizacione pravde, odražava na njihove stavove, njihov odnos prema radu i prema kolegama, na nivo njihovog zadovoljstva na poslu i sl. U pitanju su momenti koji bitno determinišu prirodu ponašanja ljudi u okviru organizacije, a što se, u konačnom, odražava na njihove individualne, ali i na ukupne organizacione performanse.

Polazeći od činjenice da karakter percipirane organizacione pravde može biti pozitivan ili negativan, i njenim bi se efektima mogao pripisati pozitivan ili negativan predznak. Očekuje se da će se u situacijama u kojima članovi organizacije percipiraju prisustvo različitih kategorija organizacione pravедnosti, takva percepcija pozitivno odraziti na njih lično, na njihovo ponašanje u organizaciji, na njihove individualne i ukupne organizacione performanse. Nasuprot tome, u situaciji u kojoj članovi organizacije percipiraju dominantno prisustvo organizacione nepravde, ispoljavaće formu ponašanja koja će se negativno odraziti na funkcionisanje kompletne organizacije.

Po osnovu navedenog bi se moglo konstatovati da se efekti organizacione pravde, bili oni pozitivni ili negativni, mogu analizirati sa dvojakog aspekta: aspekta pojedinca, člana organizacije i aspekta funkcionisanja čitave organizacije. Posmatrano sa aspekta pojedinca, pozitivna percepcija o organizacionoj pravdi doprinosi konstruktivnijem profesionalnom i interpersonalnom ponašanju člana organizacije. Takvo se ponašanje, pored ostalog, pozitivno odražava i na fizičko i mentalno zdravlje zaposlenog. A emocionalno i fizički zdraviji radnik manje odsustvuje s posla, a na poslu ispoljava veće zalaganje i ostvaruje bolje rezultate. Obrnute efekte po pojedinca proizvodi njegova negativna percepcija o organizacionoj pravdi.

S obzirom na to da počiva na pozitivnijem odnosu člana organizacije prema zadacima koji su mu delegirani, višem nivou njegove motivisanosti za rad i za postizanje uspeha u radu, višem nivou njegovog zadovoljstva na poslu, njegovoj višoj posvećenosti organizaciji i profesionalnim obavezama, ispoljavanju višeg nivoa lojalnosti organizaciji, građanskog i društveno odgovornog ponašanja i sl., konstruktivno ponašanje člana organizacije pozitivno se odražava i na funkcionisanje kompletne organizacije, na performanse koje organizacija postiže i na njenu konkurentsku poziciju. Posmatrano sa aspekta organizacije, negativni efekti percipirane organizacione nepravde rezultat su destruktivnog reagovanja pojedinca unutar organizacije ili su, pak, posledica izostanka odgovarajućeg delovanja ili smanjenog delovanja

pojedince na radnom mestu. I dok, kako konstatuju izvesni autori, organizaciona pravda predstavlja „lepak“ koji omogućava da članovi organizacije zajedno efektivno funkcionišu u okviru organizacije, organizaciona nepravda predstavlja pojavu koja je, po člana organizacije, bolna i uvredljiva, a po kompletnu organizaciju vrlo štetna (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007, str. 34).

IMPLIKACIJE ZA MENADŽERE U SRBIJI

Dobro poznavanje fenomena građanskog ponašanja članova organizacije i fenomena organizacione pravde omogućava menadžerima ne samo bolje razumevanje ponašanja članova organizacije i, kao posledicu toga, uspešnije kanalisanje tog ponašanja, već im, takođe, otvara i mogućnosti za iznalaženje što efikasnijih mehanizama za podsticanje i negovanje onih formi ponašanja zaposlenih koje nose epitete „građanskog“ i „pravednog“ ponašanja.

Zbog tesne međuzavisnosti ova dva koncepta, mehanizmi koji omogućavaju menadžerima da uspešno kreiraju i održavaju forme ponašanja apostrofirane u tim konceptima, jesu, takođe, međusobno tesno povezani i isprepletani.

Menadžeri, pre svega, sopstvenim primerom treba da ukažu na značaj i poželjnost kako forme građanskog ponašanja u organizaciji, tako i one forme ponašanja koju članovi organizacije percipiraju kao pravednu i korektnu. Takođe, umerenom blagonaklonošću prema onim članovima organizacije koji doprinose snažnijem manifestovanju forme građanskog ponašanja ili koje pak doprinose jačanju osećaja prisustva pravednosti u okviru organizacije, menadžeri šalju signal ostalim članovima organizacije u vezi sa tim šta se u organizaciji ceni i respektuje. Za očekivati je, takođe, da će i preferiranjem transformacionog, u odnosu na stilove transakcionog liderstva, menadžeri doprineti snažnijem afirmisanju dimenzija i vrednosti sadržanih u okviru koncepta građanskog ponašanja i koncepta organizacione pravde.

Činjenica je, takođe, da postoji i čitav niz specifičnih mogućnosti koje menadžerima stoje na raspolaganju, a koje su u funkciji pojedinačnog favorizovanja sadržaja svakog od ova dva koncepta. Tako, na primer, delovanjem u okviru različitih podsistema sistema menadžmenta ljudskih resursa, menadžeri mogu doprineti snažnijem manifestovanju forme građanskog ponašanja od strane članova organizacije. U tom kontekstu se menadžerima, recimo, sugerije da tokom procesa regrutovanja i selekcije kandidata primenjuju one tehnike koje omogućavaju odabir onih kandidata koji, pored ostalog: raspolazu i odgovarajućim personalnim predispozicijama za ispoljavanje forme građanskog ponašanja; nisu posvećeni isključivo sebi i sopstvenim interesima, već i interesima drugih; spremni su da priteknu u pomoć

kolegi i organizaciji, kada je to potrebno i sl. Zbog toga se od menadžera očekuje da prilikom upošljavanja članova organizacije vode računa i o tome u kojoj meri kandidati, potencijalni članovi organizacije, raspolazu zadovoljavajućim nivoom napred navedenih dimenzija građanskog ponašanja.

Takođe, prilikom uključivanja novog člana u organizaciju, poželjno je, ukoliko je to, naravno, moguće, smestiti ga u onu grupu, odnosno organizacionu jedinicu u kojoj se, prema proceni menadžera, ispoljava visok nivo građanskog ponašanja. Na taj način bi proces njegove socijalizacije podrazumevao, pored ostalog, i kreiranje njegove svesti o potrebi usvajanja i ispoljavanja ove forme ponašanja u organizaciji.

Isto tako, naporima menadžera moguće je kod postojećih članova organizacije podstaći ispoljavanje ključnih dimenzija građanskog ponašanja. Ovo, posebno, ukoliko su dimenzije građanskog ponašanja imanentne prirodi ličnosti člana organizacije, ali su iz nekog objektivnog ili subjektivnog razloga ostale skrivene, odnosno čovek nije imao priliku ili uslove da ih javno ispolji. Takođe je, od strane menadžmenta, kroz odgovarajuće programe učenja, treninga i obuke moguće članovima organizacije predložiti formu građanskog ponašanja kao formu poželjnog ponašanja u organizaciji, načine njenog ispoljavanja i njene pozitivne konsekvence.

Brojni su, takođe, i mehanizmi koji menadžerima stoje na raspolaganju, a čijom primenom mogu doprineti kreiranju snažnijeg osećaja kod zaposlenih da rade u fer i korektnoj organizaciji. Ovi se mehanizmi međusobno mogu razlikovati i zavise od vrste organizacione pravde ka kojoj su usmereni. Tako, na primer, unapređenje nivoa proceduralne organizacione pravde moguće je obezbediti: podsticanjem participacije članova organizacije prilikom utvrđivanja procedura, postupaka, kriterijuma, odnosno pre donošenja konačne odluke o raspodeli rezultata; doslednošću prilikom utvrđivanja procedura (npr. primena standardnih kriterijuma); neutralnošću prilikom donošenja odluka (donošenje odluka po osnovu objektivnih činjenica, a ne po osnovu subjektivnih uverenja); tačnošću i preciznošću prilikom donošenja odluka (donošenje odluka na osnovu ažuriranih i tačnih informacija); mogućnošću i spremnošću korigovanja pogrešno uspostavljenih procedura; reprezentativnošću (da odluka odgovara većini, a ne manjini); moralnošću i etičnošću (da godine, pol, nacionalnost i slični kriterijumi nemaju uticaja na donošenje odluke); transparentnošću (da se procedure donošenja odluka odvijaju na način nad kojim uvid može da ostvari svaki član organizacije) itd. S druge strane, viši nivo interakcione pravde se, pored ostalog, može obezbediti i: tretiranjem članova organizacije na dostojanstven i učtiv način, sa uvažavanjem i poštovanjem, bez ispoljavanja sumnji, podozrenja i nepoverenja; blagovremenim informisanjem članova organizacije infor-

macijama koje su tačne i objektivne; ispoljavanjem socijalne pažnje prema članovima organizacije; poštovanjem njihove privatnosti i sl.

ZAKLJUČAK

Kao dva ka ljudskom faktoru u organizaciji fokusirana i, u tom smislu, značajno sofisticirana organizaciona koncepta, koncept građanskog ponašanja članova organizacije i koncept organizacione pravde, ukoliko su adekvatno implementirani od strane menadžmenta, u značajnoj meri mogu doprineti unapređenju funkcionisanja savremenih organizacija. Ovo prvenstveno zbog toga što se radi o konceptima koji zagovaraju takve forme ponašanja unutar organizacije koje, kroz doprinos maksimiziranju organizacionih performansi, ostvaruju kumulativno pozitivan efekat na funkcionisanje čitave organizacije, odnosno na jačanje i održanje njene konkurentne pozicije.

Zbog uočenog deficita ovih formi ponašanja u okviru organizacija u Srbiji od srpskih menadžera se očekuje da se detaljnije upoznaju za značajem koji ove forme ponašanja mogu imati, kako sa aspekta čitave organizacije, tako i sa aspekta njenih članova, kao i sa mehanizmima njihovog efikasnog podsticanja i negovanja.

LITERATURA

- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3), 60–71.
- Brayfield, A. H. & Crockett, W. H. (1995). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52/5, 396–424.
- Chegini, M. G. (2009). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *American Journal of Economic and Business Administration*, 1(2), 171–174.
- Chi-Cheng, C., Meng-Chen, T., & Meng-Shan, T. (2011). The Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitments of Organizational Members Influence the Effect of Organizational Learning. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(1), 61–66.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, November, 34–48.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1977). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. In Cooper, C. L. & Robertson, T. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York, John Wiley and Sons. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022103100914513> (preuzeto 7.2.2011).
- Cummings, L. L., Dyne, L. V., Graham, J., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765–802.
- Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, 11, 1-10.

- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Jaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. (1995). Job satisfaction and Job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its nature and Antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75–85.
- Janićijević, N. (2007). *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Judge, T. A. & Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395–404.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 3, 131–146.
- Liu, C. W. Huang, P. W., & Chen, C. L. *Organizational Citizenship Behavior in a Non-U.S. Context: Its Dimensions, Antecedents and Consequences*. http://jgxy.usx.edu.cn/DAOM/056_ChiWeiLiu.pdf (preuzeto 17.2.2010).
- Matin, H. Z., Jandaghi, G., & Ahmadi, F. (2010). A comprehensive model for identifying factors impacting on development of organizational citizenship behavior. *African Journal of Business Management*, 4(10), 1932–1945.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. *Treatening Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice*, 209–225, <http://cobacourses.creighton.edu/moorman/pdf/TreateningEmployeesFairly.pdf> (preuzeto 2.3.2012).
- Niehoff, B. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ortiz, L. *A Comprehensive Literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is there a Connection to International Business and Cross-Cultural Research*“, <http://www.sbaer.uca.edu/research/sribr/1999/22.pdf> (24.4.2012).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, B. P., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Ponnu, C. H. & Chuah, C. C. (2010). Organizational Commitment, Organizational Justice and Employee Turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2676–2692.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 26(3), 513–563.
- Swaen, V. & Maignan, I., „Organizational Citizenship and Corporate Citizenship: Two Constructs, one research theme?“, http://www.unclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_22_Swaen.pdf (preuzeto 17.2.2010).
- Waltz, S. M. & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited manu restaurant. Best Paper Proceedings, Academy of Management Conference, (307–311), (prema: Jahangir, N., Akbar, M. M., Haq, M., (2004), „Organizational Citizenship Behavior: Its nature and Antecedents“, *BRAC University Journal*, 1(2), 78.

- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. W. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420–432.

Ivana Simić, University of Niš, Faculty of Economics, Niš

THE CONCEPTS OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL JUSTICE IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONAL STUDIES

Summary

Although a relatively young scientific discipline, organization, as a science, is characterized by intensive development. This is reflected, among other things, in a number of concepts, theories and approaches developed within the organizational science during the last century.

Of particular importance today are certain concepts developed in the organizational science over the last few decades. These are concepts that, generally speaking, represent the reaction of organizational theorists to the fact that in recent decades organizations have constantly been directed towards finding opportunities to improve their functioning and to strengthen their competitive positions.

Although the number of organizational concepts practically usable for that purpose is much higher, this paper, owing to its limited scope, stresses the importance of two concepts: the concept of organizational citizenship behavior and the concept of organizational justice.

Selection of these two concepts by the author is the result, on the one hand, of the great potential inherent in adequate application of contents of these two concepts and on the other hand, of the fact that these concepts are almost unrecognizable and, therefore, underexploited in organizational theory and particularly in the practice of organizations in Serbia.

The aim of this paper is to contribute to stronger affirmation and practical application of these concepts within the organizations in Serbia by presenting the nature and the importance of these two concepts for the functioning of today's organizations.

Organizational citizenship behavior represents the form of individual and discretionary behavior of those organization members who are willing to do much more than what the formal nature of their jobs requires from them, as well as to achieve results that significantly exceed those officially expected.

It is a form of behavior that has a positive cumulative effect on the functioning of the entire organization and the strengthening of its competitive position, because it affects: productivity growth, efficient use of organizational resources, improvement in the quality of organizational products and services, strengthening of interpersonal relations within the organization, strengthening of organizational culture, raising of the level of individual and overall organizational performance, etc.

On the other hand, organizational justice reflects how employees perceive the level of fairness and justice in the various aspects of organizational functioning. The importance of the concept of organizational justice is predominantly based on the knowledge that the character of organizational justice as perceived by the organization

members, is reflected in their attitudes, their relations towards work and their colleagues, their level of satisfaction at work, etc. These are the aspects that essentially define the nature of human behavior within organizations and that, ultimately, are reflected in their individual and overall organizational performance.

Bearing in mind that the management of an organization has a key role in practical implementation and effective exploitation of these two concepts, the paper also highlights the role of managers in promoting and nurturing these concepts. Because of the close interdependence of these two concepts, mechanisms that allow managers to successfully create and maintain the forms emphasized in these concepts are also closely interconnected and intertwined.

Due to observed deficiency of these forms of behavior within organizations in Serbia, Serbian managers are expected to become more familiar with the importance these forms of behavior can have from the aspect of both the entire organization and its members, as well as with mechanisms for their efficient promotion and nurturing.

