



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје

Филозофски факултет – Скопје



Студиска програма: Психологија

ПОВРЗАНОСТ НА ДИСПОЗИЦИОНАТА БЛАГОДАРНОСТ,
ДОБРОВОЛНОТО ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ И
РАЗМЕНАТА ЛИДЕР-ЧЛЕН СО ИНТЕРПЕРСОНАЛНАТА
ПРАВИЧНОСТ
(МАГИСТЕРСКИ ТРУД)

Ментор:

Проф. д-р Николина Кениг

Кандидат:

Билјана Огненова

Скопје, 2017 година

Би сакала да им изразам благодарност на сите кои ме поддржуваа и помагаа во изработката на овој магистерски труд.

Особено сум ѝ благодарна на мојата менторка Проф. д-р Николина Кениг, која знаеше на вистински начин да ме упати и да ми олесни во процесот на изнаоѓање решенија на проблемите со кои првпат се сретнував при ова истражување.

Понатаму, им благодарам на Проф. д-р Елисавета Сарџоска и на Доц. д-р Билјана Блажевска Стоилковска кои ми помагаа со соодветна стручна литература во текот на постдипломските студии за да ја задоволам мојата љубопитност за таква динамична материја како што е психологијата на работа.

И благодарам ѝ на колешката Маја Казанџиева, со која го делевме товарот на студирањето од почеток до крај и чија поддршка во текот на подготовката на испитите и трудот беше незаменлива.

Голема благодарност до моите најблиски од семејството и пријателите кои, на овој или оној начин, придонесоа да ја реализирам замислата за збогатување на моето знаење преку овој труд.

Посебна благодарност сакам да изразам до вработените и раководството во „Свислион“ од Скопје и „Свислион-Агроплод“ од Ресен, кои покажаа љубезност и соработливост при спроведувањето на истражувањето, а особено до Фросина Мешкова која ми овозможи непречен пристап и соодветни услови за да го организирам ова истражување во просториите на компанијата.

ВОВЕД	5
ИСТРАЖУВАЧКИ ПРОБЛЕМ	8
ТЕОРИСКА ПОЗАДИНА	10
ОРГАНИЗАЦИСКА ПРАВДА	11
ИНТЕРПЕРСОНАЛНА ПРАВИЧНОСТ	12
Интерперсоналната правичност како поддимензија на интеракциската правичност	13
Интеракциската правичност како интерперсонална сензитивност	14
ТЕОРИСКА ТАКСОНОМИЈА НА ТЕОРИИТЕ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКА ПРАВДА	16
Теорија за еквивалентност (социјална размена)	17
Теорија за референтни сознанија	19
Референтни исходи	20
Референтни инструменталитети	20
Теорија на релационен модел на авторитетот во групи	21
Интегративен пристап на теоријата на правичност – природата на моралното резонирање	23
ДИСПОЗИЦИОНА БЛАГОДАРНОСТ	24
Шематска хипотеза	26
Хипотеза на справување	27
Хипотеза на позитивен афект	27
Хипотеза на проширување и надградба	27
РАЗМЕНА ЛИДЕР-ЧЛЕН	28
ДОБРОВОЛНО ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ	31
РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА	34
Релевантни истражувања за интерперсоналната правичност	34
Релевантни истражувања за размената лидер-член	43
Релевантни истражувања за доброволното организациско однесување	44

Релевантни истражувања за диспозиционата благодарност	48
ИСТРАЖУВАЧКА ХИПОТЕЗА	52
ПРИМЕРОК	54
МЕРНИ ИНСТРУМЕНТИ И ВАРИЈАБЛИ ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО	56
ПОСТАПКА ЗА ПРИБИРАЊЕ НА ПОДАТОЦИТЕ	59
СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ	61
РЕЗУЛТАТИ	62
Прелиминарни резултати од мултипла регресивна анализа	65
Резултати од проверката на хипотезата за поврзаноста на диспозиционата благодарност, доброволното организациско однесување и размената лидер-член со интерперсоналната правичност	67
ДИСКУСИЈА	71
ОГРАНИЧУВАЊА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	82
РЕЗИМЕ	86
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	89
ПРИЛОЗИ	97
Прилог 1	98
Прилог 2	101
Прилог 3	103
Прилог 4	104
Прилог 5 - Писмо за согласност од „Свислион“	105
Прилог 6 - Изјава за согласност од „Свислион“	107
Прилог 7 – Графички приказ на дистрибуциите на варијаблите во истражувањето	109

ВОВЕД

Правичноста е социјален конструкт поврзан со моралноста, кој длабоко влијае врз мислењето, емоциите и однесувањето на луѓето. Социјалната правда и мирот одат рака под рака. Согласно Резимето на Меѓународната Организација на Трудот за потрага по социјална правда од 2009 година (Rodgers, Lee, Swepston & Van Daele, 2009), истата скоро 100 години вложува напори да помогне во градењето правични работни организации преку принципите на социјална правда, слободно здружување и изразување, достоинство на работа, еднаквост и надминување на сиромаштијата.

Правичноста е особено интересна во контекст на конструктот социјална размена како што тоа убаво го објаснил Адамс (Adams, 1965) преку примерот со трудот на вработените и платата на работодавците. Социјалната размена е двонасочна трансакција во која секоја од страните дава нешто на другата и за тоа добива нешто за возврат. Очекувано е на вработените во организациите овие трансакции да им бидат секојдневна тема на разговор. Доколку вработениот смета дека платата му е ниска во однос на она што го вложил како труд, ќе го перципира претпоставениот како неправичен. Перцепцијата на неправичност бргу може да се промени во позитивна насока, ако вработениот се пожали кај претпоставениот, тој го сослуша и притоа му даде покачување на платата. Ако пак вработениот дознае дека негов колега распореден на исто работно место во истата организација кај друг претпоставен истовремено добил поголемо покачување, многу е веројатно дека перципираната правичност на претпоставениот ќе се промени во спротивна насока. Кога претпоставениот би му објаснил на вработениот дека поголемото покачување на платата кај колегата се должи на тоа што одделот каде е распореден колегата остварил поголем профит, и притоа се однесува кон него со почит и достоинство, многу веројатна е повторна промена на перципираната неправичност, но овојпат во позитивен правец.

За да постои перцепција на правичност, влогот кој го даваат вработените треба да соодветствува на добивката која ја стекнуваат. Влог може да биде личната вредност, придонесот, па дури и возраста на вработениот. Добивката може да се вреднува позитивно, како, на пример - платата и негативно – преку примерот со избегнување на досадни работни обврски или строг надзор од претпоставениот. Заради ваквата природа на влоговите и добивките тие, освен концептуално, според Фолгер и Кропанцано (Folger & Cropanzano, 1998) не се нужно сосема независни, туку може да се и интеркорелирани.

Како што укажале Воткинс и соработниците (Watkins, Woodward, Stone & Kolts, 2003), во природата на благодарните луѓе е да ја ценат помошта укажана од другите, но и да се чувствуваат добро и среќно (Wood, Froh & Geraghty, 2010). Од друга страна пак, дали диспозицијата да се биде благодарен е црта вредна за восхит или за презир е филозофско и морално прашање околу кое постои поделба помеѓу теоретичарите: додека едни ја фалеле важноста на благодарната диспозиција за лична и социјална добросостојба, други ја опишуваат благодарноста само како начин на затскривање на личниот интерес или како „креатор на замрсени емоционални врски кои непотребно ја врзуваат личноста за нејзиниот добротинител“ (Harpcham & Roberts, 2000; според McCullough, Tsang & Emmons, 2002, стр.112).

Да се дојде до она што е правично за двете страни во една трансакција не е ни најмалку лесно. Поаѓајќи од теоријата за референтни сознанија на Фолгер (Folger & Cropanzano, 1998) баждарењето е субјективно и мултиреферентно. Во крајниот поларитет на оваа субјективност, додека вработените сметаат дека на претпоставените треба да им се важни повисоките примања, претпоставените сметаат дека сè друго освен перформансата е неважно. Рамнотежата во ваквата двонасочна трансакција е клучна и заради зголемена организациска ефикасност, и заради тоа вработените да бидат задоволни. Правично третираните вработени се склони и да вложат поголем труд во организацијата и да се воздржат од штетно организациско однесување (Folger & Cropanzano, 1998). Од друга страна пак, вработените кои се дел од пар со претпоставен со кој имаат силни интерперсонални релации, засновани на почит и поддршка, се

склони него да го перципираат и како поправичен (Scandura, 1999). Логичен е интересот на менаџерите да сакаат да ја одржат правичноста во организацијата. Според Извештајот за работни места, раст и социјална правда на Генералниот Директор на Меѓународната Организација на Трудот (МОТ), на социјално ниво правдата игра значајна улога за растот на работни места (Ryder, 2013). Логичен е и интересот на вработените да сакаат да работат во фер организации. Иако резултатите на машините за пребарување по Интернет не може да се земат како статистички значајни податоци, сепак, индикативни за местото на интерперсоналната правичност во однос на социјалната правда се резултатите од пребарувањето на поимите „*interpersonal justice*“ и „*social justice*“ во полето за пребарување на базата на податоци на веб страната на Меѓународната Организација на Трудот, добиени со пребарување на 15 септември 2017 година, кои даваат 364 и 8.934 наоди соодветно.

И истражувањата за интерперсоналната правичност како зависна варијабла се многу помалку на број од оние кои ја третираат како независна (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001) што би можело да значи дека истражувачите многу повеќе ги интересирало како перципираната неправичност се одразува на организацијата, отколку што се случува во самиот вработен за тој да перципира неправда околу него.

Одговорот на прашањето дали вработениот се смета за правично третиран и е склон кон позитивен придонес кон организацијата поради тоа што перципира дека шефот е фер, поради тоа што со него има однос на поддршка или затоа што по природа е благодарен, не е ни најмалку лесен. Колку што му е познато на авторот, во Македонија досега не се правени истражувања за поврзаноста на интерперсоналната правичност со социјални и индивидуални фактори во организациски контекст. Овој труд е скроман обид за барем малку да се осветли придонесот на секој од овие фактори во одговорот на прашањето што значи да се биде правичен во односите на работа и да им помогне на организациите да креираат попродуктивни, поправични и посреќни работни односи и процеси.

ИСТРАЖУВАЧКИ ПРОБЛЕМ

Надополнувајќи ја основата на тероријата за референтни алтернативи со концептот на морално резонирање, Фолгер и Кропанцано (Folger & Cropanzano, 1998) сметаат дека перцепцијата на правичност покрај референтните алтернативи секогаш опфаќа и елемент на контрастно резонирање вклучувајќи ја грижата за добросостојбата на другата страна во една социјална размена, како и деонтолошки елемент на етичност. Деонтолошката етичност особено доаѓа до израз кај интерперсоналната правичност дефинирана како интерперсонална сензитивност, но и кај благодарноста како емоција, животна ориентација и црта проучувана во позитивната психологија, која и самата е значајно поврзана со психолошката добросостојба (Wood et al., 2010).

Чест проблем врзан со истражувањето на емоциите, цртите и ставовите во однос на перципираната правичност е слабиот истражувачки опус и непостоењето на докази кои дозволуваат каузални заклучоци. Условно речено, истражувачите повеќе се концентрирале на страната на претпоставените од аспект на тоа што би можела да им донесе перципираната неправичност на ниво на организација, отколку на тоа како всушност таа се оформува во рамките на една личност или во односот помеѓу еден пар од подреден и претпоставен. Оттука, можно е перцепциите на правичност да се самите резултат на ставовите во врска со работата и емоциите на тој што перципира (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Во ова истражување се прави обид за разјаснување на начинот на кој вработените ги формираат перцепциите на правичност во врска со однесувањето на претпоставените. Поточно, идејата на истражувањето е да се даде одговор на прашањето дали при формирањето на перцепциите на правичност посилен ефект имаат диспозициони елементи, односно цртата на благодарност, склоноста да се придонесе кон организацијата без препознатлив и претходно договорен надомест преку доброволното организациско

однесување или пак силната врска на поддршка меѓу вработениот и претпоставениот од размената лидер-член.

Со идеја да се дополнат дел од ограничувањата на метааналитичките прегледи на организациската правда на Коен-Караш и Спектор (Cohen-Charash & Spector, 2001) и на Колкит и сор. (Colquitt at al., 2001) кои укажуваат на недостаток од истражувања на поврзаност на мерките на позитивен афективитет и перцепциите на правичност, и согласно теоретските сугестии на Колкит (Colquitt, 2012) за истражување на интерперсоналната правичност како зависна варијабла и за проверка на каузалните односи меѓу перцепциите на правичност, емоциите и ставовите на работа, во ова истражување е поставен следниов проблем:

Дали постои поврзаност помеѓу диспозиционата благодарност, доброволното организациско однесување и размената лидер-член со интерперсоналната правичност кај вработените од кондиторската индустрија?

Целта на ова истражување е да се идентификува каков е уделот на доброволното организациско однесување, размената лидер-член и благодарноста како црта во формирањето на перцепциите на правичност кај вработените, односно да се разјасни придонесот на диспозиционата благодарност како дополнителен фактор како дел од личноста, заедно со склоноста кон доброволното организациско однесување и квалитетната размена помеѓу лидерот и членот, кон тоа што се смета за правичен претпоставен. Дополнителна апликативна вредност на ова истражување би можела да биде искористување на резултатите од истражувањето во секојдневната интерперсонална комуникација меѓу вработените и претпоставените на работа заради подобрување на продуктивноста и зголемување на лична и колективна работна добросостојба.

ТЕОРИСКА ПОЗАДИНА

Луѓето, не само во работните организации, туку и во други социјални групи и парови во кои припаѓаат се стремат да одржат фер интерперсонални односи одржувајќи баланс во размената. Иако во работна организација критичен е влогот на размената на платата и трудот согласно теоријата за социјална размена или еквивалентност на Адамс (Adams, 1965), не се неопходни премногу емпириски наоди да се помисли дека во односите со шефот и организацијата на работа сепак не се работи само за пари и труд. Согласно теоретскиот модел на ресурсна социјална размена на Фoa и Фoa (Foa & Foa, 1980), луѓето ја градат интерперсоналната релација преку размена на различни афективни и бихевиорални елементи, при што не е нужно дека на емоција мора да се возврати со емоција – на пример, на информација може да се возврати со почит или пак на изразување благодарност може да се возврати со дополнителни два часа работа. Авторите го илустрираат овој контраст со еклатантниот пример на пари и љубов како пример за ресурси кои според оваа теорија се наоѓаат на различни страни на истиот континуум.

Иако може условно да се прифати дека „љубовта со пари не се купува“, луѓето своите интерперсонални релации ги формираат и одржуваат преку бројни вакви размени од различна природа, формирајќи не само лични релации на поддршка со директните претпоставени, туку и афилијација кон организацијата со која не ги врзува само платата. Во сета таа „математика“ не е едноставно да се каже кој, кога и под кои услови е правичен: според основниот теоретски модел за референтни алтернативи, другите колеги во организацијата може да одиграат улога за тоа како вработените ќе „проценат“ што е правично, но при проценката, согласно проширениот теоретски модел за морално резонирање, вработените тргнуваат и од личен, човечки мотив на правичност. Од друга страна, дијадичната врска од теоријата за размена на лидер-член го вклучува интерперсоналниот елемент преку акцент на силната взаемна поддршка и почит меѓу вработениот и претпоставениот, кои во полето на организацијата и во групите има посебно издвоено место, што би можело да

биде логична импликација од претпоставката дека тие поминуваат најмногу време заедно.

Со цел за надминување на слабостите и неконзистентноста на наодите од истражувачката пракса толкувани согласно теоретските модели за социјална размена, за референтни сознанија и за релационен авторитет во групи, за доразјаснување на правичноста во организациите постои тренд кон интеграција на теоријата за афекти во истражувачката област за правдата. Согласно наводите на Колкит и соработниците (Colquitt et al., 2013) „правдата прави луѓето да се чувствуваат добро“ (стр. 216). Социјалната размена и афектите се по природата на нештата поврзани, бидејќи кога стапуваат во социјални односи, кај луѓето се јавуваат безброј различни емоции, на пример, лутина, гордост или благодарност (Colquitt et al., 2013). Барски и Каплан (Barsky & Kaplan, 2007) дополнуваат дека дури и претходните теории за правичноста скоро секогаш содржат емоционален елемент на вознемиреност. Афективните состојби и афективните црти не се само последица на правични или неправични перцепции, туку може да одиграат и пресудна улога при нивно формирање.

ОРГАНИЗАЦИСКА ПРАВДА

Уште од 1987 година, кога Џералд Гринберг (Greenberg, 1987) првпат го склопил поимот организациска правда (*organizational justice*) истражувајќи ја правичноста во организациски контекст, постои огромен интерес од истражувачите за проширување на поимот од социјалната психологија кон применетата индустриска и организациска психологија и менаџментот на човечки ресурси.

Најсолидна поддршка во теоријата и истражувачката пракса има четиридимензионалниот модел на организациската правда кој се состои од дистрибутивна, процедурална, интерперсонална и информациска правичност, поставен од Гринберг (Greenberg, 1993; според Greenberg & Cropanzano, 2001).

Тој е надграден на првичниот тридимензионален модел кој покрај првите два елементи, ги содржел последните два во единствен комбиниран елемент наречен интеракциска правичност.

ИНТЕРПЕРСОНАЛНА ПРАВИЧНОСТ

Интерперсонална правичност е поддимензија на организациска правда која се однесува на третман на вработените со достоинство, учтивост и почит (Greenberg, 1990). Организациската правда е тродимензионален или четиридимензионален конструкт кој согласно двозначноста ги опфаќа димензиите на дистрибутивна, процедурална и интеракциска правичност (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007) или дистрибутивна, процедурална, интерперсонална и информациска правичност (Colquitt, 2001).

Првата димензија на организациската правда е дистрибутивна правичност („*distributive justice*“) и се однесува на принципот на соодветност помеѓу добиеното и даденото. Соодветноста на добиеното може да се регулира според три принципи: 1) еквивалентност - наградување на вработените согласно нивниот придонес; 2) еднаквост - давање на секој од вработените приближно иста компензација и 3) потреба - давање на секој од вработените компензација согласно неговите личните барања.

Втората димензија на организациската правда е процедурална правичност („*procedural justice*“) и се однесува на процесот на алокација. Соодветноста на процесот на алокација се регулира според следните шест принципи: 1) конзистентност - сите вработени се третираат еднакво; 2) непристрасност - ниедна индивидуа или група не е издвоена поради дискриминација или лош третман; 3) прецизност - одлуките се засновани на точни информации; 4) репрезентативност - соодветните, вистински учесници имаат удел во одлуката; 5) корективност - постои жалбен процес или друг механизам за поправање на грешките и 6) етичност - не се прекршени нормите на професионално однесување.

Третата димензија на организациската правда е интеракциската правичност („*interactional justice*“) и се однесува на соодветноста на третманот што се добива од претпоставените. Интеракциската правичност има две поддимензии: 1) интерперсонална („*interpersonal*“) правичност, која се однесува на третман на вработените со достоинство, учтивост и почит, и 2) информациска („*informational*“) правичност што се состои во споделување на неопходните информации со вработените.

Интерперсоналната правичност како поддимензија на интеракциската правичност

Едно лице е интеракциски правично ако соодветно споделува информации и избегнува неучтиви или груби забелешки. Со други зборови, согласно Колкит и сор. (Colquitt et al., 2001), постојат два аспекти на интеракциската правичност. Првиот аспект, кој се нарекува и информациска правичност, се однесува на тоа дали едно лице е искрено и дали дава соодветни образложенија кога работите ќе тргнат надолу. Вториот аспект, кој се нарекува интерперсонална правичност, се однесува на почитта и достоинството во меѓусебниот третман.

Одредени зборови и стилски изрази кои даваат контекст на убедливата содржина може да влијаат на перцепциите на интерперсонална правичност. Просоцијалното однесување кое вклучува вложен комуникациски напор, комуникација со давање на причини и оправдувања, како и третман со достоинство, почит и грижа за добросостојбата на другите, прави разлика кај перцепцијата за правичност.

Според Фолгер и Кропанцано (Folger & Cropanzano, 1998) интеракциската правичност ги опфаќа факторите *извинувања* и *оправдувања*, кои заедно се опфатени со поширокиот конструкт *објаснувања*, како конструкти кои се важни да се објасни сличноста меѓу димензиите интерперсонална и информациска правичност, бидејќи и двете опфаќаат некакви образложенија кои имаат елемент и на информација, и на сензитивност. Социјално пожелното морално однесување вклучува должно

внимание и кон содржината на пораката, и кон начинот на кој таа се пренесува. Несоодветно даденото објаснување (извинување и/или оправдување) во комуникацијата може да доведе до лутина кај лицето кому таквото објаснување му е дадено, при што тоа би можело да бара виновник во одговорното лице, поточно во претпоставениот.

Фолгер и Мартин (Folger & Martin, 1986; според Folger & Cropanzano, 1998) дошле до конструктот извинувања, експериментално испитувајќи дали некој процедурален фактор може да влијае на обемот на негативната реакција која се случува заедно со негативна промена во добивката. Манипулацијата на правичноста се вршела преку варирање на содржината на извинувањето. Истражувањето не покажало разлики во реакциите на „жртвите“ каде причините за извинувањето биле надвор од контрола на давателот. Во другиот случај (кога извинувањето од претпоставените вклучувало изјава од типот „јас си одлучив така“) имало многу полутни реакции.

Во сличен експеримент, Фолгер, Розенфилд и Робинсон (Folger, Rosenfield & Robinson, 1983; според Folger & Cropanzano, 1998) направиле манипулација на правичноста преку оправдувања, вклучувајќи две експериментални ситуации: 1) промената на правилата е извршена заради волјата на еден или двајца од експериментаторите и 2) промената на правилата е направена заради проценка на експериментаторите дека така тие ќе бидат „пофер“. Оправдувањето од првата ситуација кое се смета за послабо, предизвикало полута реакција со чувства на одмазда и огорченост.

Интеракциската правичност како интерперсонална сензитивност

Интеракциската правда опфаќа многу повеќе од објаснувања и извинувања. Тајлер и Бис (Tyler & Bies, 1990; според Greenberg & Cropanzano, 2001) даваат солидна појдовна точка за понатамошни истражувања, наведувајќи дека перцепциите за правичност освен под влијание на начинот на спроведување на процедурата за одлучување (која опфаќа и соодветни образложенија за донесената одлука), се под влијание и на интерперсоналниот третман од страна на лицето кое носи одлуки. Клучен елемент на

интерперсоналниот третман е интерперсоналната сензитивност како однесување кое опфаќа учтива и љубезна комуникација со грижа за достоинството и угледот на другата страна.

Според Greenberg & Cropanzano (2001), работата на Tyler & Bies (1990) е значајна заради нивниот придонес кон разјаснување на разликите во димензиите интеракциска правичност и процедуралната правичност и кон оформување на конструктот интерперсонална правичност. Давањето објаснување или преземањето одговорност за една одлука може да значи и правилно спороведување на процедурата. Според Folger & Cropanzano (1998) освен процедуралниот фактор глас и факторот објаснувања има независен ефект на перципираната правичност. Независен ефект покажале дури и стилистичките или квалитативните аспекти на комуникацијата, како и соодветноста и искреноста на објаснувањето. Понатаму, овие истражувачи утврдиле дека правилно спроведената процедура се карактеризирала со дадено право на глас при одлучувањето, но и со соодветно разгледување на гласот.

Левентал (Leventhal, 1980) ја проширил работата на Тибо и Вокер (Thibault & Walker, 1978; според Folger and Cropanzano, 1998) надвор од границите на контрола на процесот со шестте елементи на процедурална правичност: конзистентност, непристрасност, точност, коректибилност, репрезентативност и етичност. Елементот на етичност тука се издвојува како норма за морално однесување, а нагласокот на тој елемент води кон конструктот интерперсонална сензитивност.

Гринберг (Greenberg, 1994) укажал дека сензитивноста кон емоциите на другите е аспект на моралното однесување. Изразувањето на жалење заради една одлука не мора да вклучува никакво објаснување за самата одлука, туку може да вклучува само едно етично „извини“ како аспект на сензитивноста. Скарлики и Латам (Skarlicki & Latham, 1996) во едно квазиекспериментално истражување ги обучиле лидерите на синдикатот да се однесуваат поправично. Помеѓу другото, овие лидери биле обучени да даваат објаснувања и извинувања и да се однесуваат спрема вработените со љубезност и почит. Кога работните

групи биле испитани три месеци подоцна, вработените кои имале обучени претпоставени покажале значително покорисно организациско однесување отколку вработените кои имале необучени претпоставени.

ТЕОРИСКА ТАКСОНОМИЈА НА ТЕОРИИТЕ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКА ПРАВДА

Првичната таксономија на теориите за организациска правда ја составил Џералд Гринберг (Greenberg, 1987) кој ги организирал постоечките теории во однос на два континууми: континуум на реактивност-проактивност и континуум на процес-содржина. Дистинкцијата на „реактивност-проактивност“ ја направил преку избор на методите кои вработените ги користат за справување со неправда, односно избегнување на неправда, од една страна, и методите кои ги користат за постигнување правда, односно промовирање на правично однесување, од друга страна. Дистинкцијата на „процес-содржина“ е инспирирана од пионерските истражувања на правичноста на процедурата во граѓанските спорови на Тибо и Вокер (Thibault & Walker, 1978; според Folger & Cropanzano, 1998) и се прави со фокусирање на целта која се постигнува со средствата од една, и со фокусирање на средствата кои се користат за постигнување на целта од друга страна.

Следејќи ја двојната дихотомија, Гринберг ја класифицирал теоријата за еквивалентност на Адамс (Adams, 1965) во оние со реактивна содржина, теоријата за процедурална правда на Тибо и Вокер (Thibault & Walker, 1978, според Folger & Cropanzano, 1998) во оние со реактивен процес, теоријата за правични судови на Левентал (Leventhal, 1980) во оние со проактивна содржина, а теоријата за преференца на алокација на Левентал, Каруза и Фрај (Leventhal, Karuza & Fry, 1980; според Greenberg, 1987) во оние со проактивен процес.

Два понови теориски системи кои ја интегрираат перципираната неправичност во склоп на организациската правда и нејзините три димензии - дистрибутивна, процедурална и интеракциска правичност, се двете варијанти

на теоријата за референтни сознанија на Фолгер која има „негативен“ пристап кон лојалноста земајќи ја во вид нејзината мрачна страна, и теоријата за групни вредности на Линд и Тајлер (Lind & Tyler, 1988) со модификацијата релациски модел на авторитет, кои имаат позитивен пристап кон лојалноста кон групата, односно лидерот.

Теорија за еквивалентност (социјална размена)

Теоријата за еквивалентност Адамс (Adams, 1965) ја извел од поширокиот конструкт општа социјална размена како двонасочна трансакција. Во контекст на организацијата тоа се случува со размена на трудот и платата. Адамс заклучил дека перцепциите на вработените за правичноста на социјалната размена се поврзани не само со вредноста што тие сметаат дека ја добиле од конкретната размена туку и од споредбата со вредноста што ја добило референтно лице или референтна група од друга социјална размена. Поточно, правичноста се цени преку субјективна споредба на пропорцијата на влогот и добивката на партнерите во социјалната размена - нам ни се потребни другите за да оцениме што е правично.

Надоврзувајќи се на Адамс, Фолгер и Кропанцано (Folger & Cropanzano, 1998) заклучиле дека перципираната неправичност има когнитивни, емоционални и бихевиорални импликации и на двете страни од размената. Страната која е во загуба во оваа равенка има тенденција кон лутина, а страната која е во добивка има тенденција кон вина. Лутината е од клучен интерес на истражувачите од две причини: прво, поради нејзината природа да предизвика агресивност и акција, особено на страната која смета дека е во загуба, и второ, зошто заедно со агресивноста како емоција и агресивното однесување е мост помеѓу перцепциите на правичност кои се однесуваат на добивката и перцепциите на правичност кои се однесуваат на процедурата. Правичноста која се однесува на процедурата е важна и заради претпоставување кон кого би можела да се насочи лутината. Вработениот би можел да ја насочи лутината не само кон последиците од размената, туку и кон партнерот во размената –

претпоставениот или организацијата, или пак, ако не може да назначи соодветен виновник, кон себе си.

Според Folger & Cropanzano (1998), можните реакции на перципирана неправичност опфаќаат вистински бихевиорални промени која се однесуваат на влогот и на добивката во социјалната размена, како на пример, напуштање на работното место или намалување на продуктивноста, но и когнитивна дисторзија на влогот и на добивката, како на пример одрекување на релевантноста на односот на социјална размена што бил земен за споредба. Когнитивната дисторзија се состои во ментална промена на референтниот објект земен за споредба, додека фактички сè уште се останува во пар со оригиналниот објект на размена.

Иако теоријата за еквивалентност ги опишала когнитивните, емоционалните и бихевиоралните импликации од перципираната неправичност, не успеала да ги поврзе на предвидлив начин. Праксата покажала дека лутината како реакција е конзистентна со вистинска промена во однесувањето и се огледа во надоместување на неправично изгубеното преку поведенија како кражба, саботажа, намален работен напор (Folger & Cropanzano, 1998), но не е конзистентна и со начинот на когнитивна дисторзија. На пример, Вајк (Weick, 1964; според Folger & Cropanzano, 1998) собрал докази кои оделе во прилог на ефектот на подобрување на работната задача преку когнитивна дисторзија. Наместо со лута реакција и намален работен напор, вработените кои работеле на непривлечна работна задача со низок доход преку когнитивна дисторзија направиле промена во размислувањето за работната обврска во правец на „ова е забава, не работа“ што придонело за зголемен, а не за намален работен напор.

На сознанието колку вредат преку влогот и добивката во една социјална размена, луѓето реагираат со многу различни позитивни и негативни емоции кои може да варираат во мала временска рамка. Затоа теоријата за еквивалентност на Адамс е од ограничена вредност за предвидување на последователната емоција, а нејзина значајна придобивка од теоријата е

сознанието за лутината како социјално насочена огорченост. Кога вработениот ги смета другите за одговорни и виновни за личната загуба, би можел да реагира со фокусирани поведенија на одмазда изразени преку некакво „казнување“ на претпоставениот или на организацијата.

Теорија за референтни сознанија

Теоријата за референтни сознанија на Фолгер (Folger, 1978; според Folger & Storzano, 1998) ја нагласува афективната компонента на реакцијата на неправичност која се состои во доживување на емоциите праведен гнев и морална навреда. И двата модели на теоријата за референтни сознанија (*referent cognitions*) - референтни исходи (*referent outcomes*) и референтни инструменталитети (*referent instrumentalities*), ја опфаќаат темата на казна заради некаква грешка, имаат негативен тон кој вклучува непријателство и огорченост и ги вклучуваат трите вида на неправда. Освен односот на влогот и добивката во социјалната размена од теоријата на Адамс, теоријата за референтни сознанија користи и друг тип на компаративни стандарди - референтни исходи и референтни инструменталитети, односно не само *колку* и *што* добиле другите учесници во соодветна социјална размена., туку и *како* и *зошто*. Концептот ја означува релативноста на проценката за правична добивка во споредба со добивката на другите во тој момент од времето.

Големината на повредата на правичноста во односот не е секогаш пресудна за да се назначи вина за определено прекршено правило: назначувањето вина повеќе зависи од *мотивите* и *намерите*, и од дадените *објаснувања* и *извинувања* од другата страна во размената. За да се назначи вина, неправичноста на одговорното лице во размената треба да е нелегитимна, односно поттикната од мотиви кои не можат да се оправдаат и да ја надминува повисоката морална цел која содржи пресметка направена земајќи ги во вид моралните интереси на сите страни во една социјална размена. Согласно теоријата за референтни сознанија, за да одлучи која намера или мотив ќе ги смета за неправични, а со тоа а казниви, лицето кое смета дека е обесправено ќе ги земе во вид и околностите на размената.

Референтни исходи

Стандардите за мерење на референтниот исход никогаш не може сосема прецизно да се дефинираат. Перцепцијата за она што е неправично е релативна во зависност од приоритетот на тој што очекува еден исход, како и од контекстуалните фактори на една ситуација.

Теоријата за референтни сознанија нуди решение преку поставување на стандард за референтен исход (*referent outcome*) кој е замислена алтернатива на реалната ситуација. Референтните исходи се објаснуваат преку капацитетот за ментално менување, односно способноста на едно лице ментално да ги „преправа“ настаните, при што лицето заменува делови од настанот со други алтернативи – прави ментална калибрација. Теоријата за референтни сознанија ги објаснува когнитивните механизми кои се употребуваат при варијација на обемот на незадоволство преку големината на разликата меѓу вистинската и замислената „преправената“ добивка.

Референтни инструменталитети

Референтните инструменталитети припаѓаат на вториот модел од теоријата за референтни сознанија и се однесуваат на процедурална неправда.

Овој модел е уште наречен и модел на двојни обврски. Улогата на одговорното лице опфаќа не само правичен однос при дистрибуција на платата и бенефициите кои служат како компензација во размената на трудот, и правичен однос во врска со правилата и процедурите кои го определуваат тоа ниво на компензација, туку и однос со достоинство и почит кон личноста на вработениот. Сите аспекти на односот, без разлика на тоа дали тие имаат директно влијание врз добивката или врз процедурата, даваат имплицитни пораки за тоа дали вработениот се смета за лице достоинствено за почит.

Поновиот модел произлегува од филозофскиот поим на деонтолошка логика кој е заснован на тоа како луѓето би требало да се однесуваат едни

спрема други водени од концептот на основно човеково достоинство. Деонтолошката логика е клучна за разграничување на интерперсоналната правичност како поддимензија на интеракциската правичност.

Теорија на релационен модел на авторитетот во групи

Овој модел има две форми: Линд и Тајлер (Lind & Tyler, 1988) првиот модел од 1988 го нарекле модел на групни вредности, а поновата верзија на овој модел од 1992 година ја нарекле релационен модел на авторитетот во групи.

Авторите зад оваа теорија идентификувале три компоненти релевантни за перцепциите на правичност: 1) *доверба*, 2) *неутралност* и 3) *углед* или *достоинство*. Согласно овој пристап, идентификацијата со групата го одржува и личниот идентитет, што би значело дека е поверојатно дека при учество во група личните интереси ќе се остават на страна. При евалуација на правичноста во групи, перцепцијата за правичност на процедурата има поголем удел отколку перцепцијата за правичност на добивката, а тоа е така зошто втората е изолирана реакција, а првата се однесува на долгорочниот однос со авторитетите во институциите кои ги креираат процедурите.

Сепак, не значи дека мора да постои група за нечији мотиви и намери да можат да се поврзат со моралност, правда и правичност. Мотивите и намерите се важни за правичноста и во размената еден на еден, каде не постои групен контекст или хиерархија на одлучување. Заради тоа авторите се задржале само на трите релациони компоненти: доверба, неутралност и углед или достоинство, разграничувајќи ги од контекстот на групи и формален авторитет.

Довербата е уверување дека намерите на спротивната страна се добри и дека таа сака да го третира партнерот во размената на фер и разумен начин (Tyler & Lind, 1992; според Folger & Cropanzano, 1998). Фактори кои најмногу се врзуваат со проценката дека еден авторитет е од доверба се неговата компетентност, етичност, и способноста за изнаоѓање на соодветни решенија и решавање проблеми. Бидејќи елементот на намера фигурира и кај

неутралноста, и кај угледот или достоинството, она што ја разликува довербата од останатите конструкти согласно јазикот на Тајлер и Линд (Tyler & Lind, 1992; според Folger & Cropanzano, 1998) се добронамерноста, емпатијата и вниманието за потребите на другата страна. Оттука довербата е поблиска со интерперсоналната сензитивност - на пример, преку однесување да се намали страдањето од некој наметнат проблем и вклучува два одделни аспекти - грижа за потребите и обсир за гледиштата на другата страна.

Неутралноста или непристрасноста може да се однесува како на отсуство, така и на присуство на некаква намера. И неутралноста и довербата вклучуваат морални намери, а разликата помеѓу двата конструкти е во тоа што довербата е специфично ориентирана сензитивност, а неутралноста е откажување од личниот интерес или од нечиј друг интерес кој што е идентичен на својот.

Преку деонтолошкиот поим на чесност оваа теорија ја разрешува конфузијата која се јавува при конфликт на личниот интерес за моменталната добивка и процедуралниот интерес кај долгорочниот фокус. Тајлер (Tyler, 1989; според Folger & Cropanzano, 1998) го дал следното објаснување: за кратко време, членовите на групата не можат да определат дали добивките на ниво на група се во нивна корист, но на подолг рок, сите членови ќе имаат корист од примена на правични процедури при одлучувањето. Значи, чесноста опфаќа однесување кое подразбира да се биде колку што е можно поправичен за повеќето луѓе во поголемиот дел од времето.

Конструктот на достоинство значи другите да се третираат со чест и должна почит како нивно основно право кое следува од припадноста на човечкиот род. Кога едно лице се третира со достоинство и учтивост, и кога се покажува почит за неговите права и мислења, неговите чувства за позитивен социјален углед се зголемуваат (Lind & Tyler, 1988). За значењето на поимот учтивост улога игра структурата на конкретното општество. Концептите за правичност се разликуваат од организација до организација, од супкултура до супкултура, и од нација до нација. Оттука варираат и определени аспекти на концептот на достоинство.

Интегративен пристап на теоријата на правичност – природата на моралното резонирање

Интегративната теорија за правичност на Фолгер и Кропанцано (Folger & Cropanzano, 1998) ја поставува моралната одговорност на страните во една размена врз основа на контрастно резонирање за три оделни групи од фактори: 1) однесување, кое опфаќа извршување или пропуштање на дејствија кои би можеле да имаат ефект на другите; 2) принципи, или насоки за ограничено дискреционо однесување, каде што непостоењето на воздржување би можело да ја загрози добросостојбата на другите; и 3) добросостојба на засегнатите страни, поточно кога и како однесувањето има импликации врз добросостојбата на другите.

Оваа теорија интегрира два елементи заеднички за дотогашните теориски модели - релациони обврски и деонтолошки елемент, кој ја објаснува природата на обврските и задолженијата во една размена преку моралот. Теоријата прави разлика помеѓу импактот на еден негативен настан и тоа дали некој се смета за одговорен за тој настан преку замислените алтернативи наречени *би било* - „would“, *би можело* - „could“ и *би требало* - „shoud“ (Folger & Cropanzano, 1998).

Компонентата „колкав би бил импактот“ го опишува степенот на важност, значење или сериозност на едне прекршок. Компонентата „би можело“ се однесува на аспектот на остварливост на одговорноста, односно, колкава била можноста за поинакво дискреционо однесување кое би имало поинаков исход. Компонентата „би требало“ е моралниот аспект на одговорноста и го поврзува дискреционото однесување со последиците од тоа однесување. Важно е да се напомене дека контрастното морално резонирање за овие три групи на замислени алтернативи не се случува по некој особен редослед и оттука не би требало да се заклучи дека тие се причинско-последично поврзани.

ДИСПОЗИЦИОНА БЛАГОДАРНОСТ

Диспозициона благодарност е општа тенденција да се препознае и да се одговори со благодарна емоција на улогата на добронамерноста на другите луѓе во личните позитивни резултати (McCullough et. al., 2002). Според едно друго сфаќање, диспозиционата благодарност е општа животна ориентација кон забележување и ценење на позитивното во светот (Wood et al., 2010).

Врз основа на трите скали за мерење: еднофакториелната GQ-6 (McCullough et al., 2002); мултифакториелната Appreciation Scale (Adler & Fagley, 2005) составена од 8 фактори; и мултифакториелната Gratitude, Appreciation, and Resentment Test (GRAT) на Воткинс и соп. (Watkins et al., 2003) составена од 3 фактори; Вуд и соработниците (Wood et al, 2010) преку факторска анализа утврдиле дека овие дванаесет фактори од трите скали мерат седум слични аспекти на благодарноста¹: 1) индивидуални разлики во доживувањето на благодарен афект, 2) ценење на другите луѓе, 3) фокус на она што се поседува, 3) чувства на восхит при средба со убавина, 4) фокус на позитивното во сегашниот момент, 5) ценење кое произлегува од сознанието дека животот е краток, 6) однесување за изразување благодарност и 7) позитивна социјална споредба.

Систематското проучување на благодарноста е почнато од скоро, во последните две децении, а со развојот на позитивната психологија согласно природниот развој на психологијата која дотогаш повеќе се концентрирала на разбирање и решавање на проблеми отколку на разбирање и поттикнување на позитивни животни искуства. Според прегледот на Вуд и соработниците за теоретска интеграција на конструктот со добросостојбата, благодарноста е чувство или доживување на признание за корист која некој ја примил или ќе ја прими (Wood et al., 2010).

Во истражувачката област за благодарноста не постои согласност за природата на конструктот. Во еден дел, благодарноста е емоција што се јавува

¹ Авторите утврдиле сличност меѓу 12 фактори од скалите на благодарност и ценење и ги групирале во седум аспекти за да го допрецизираат конструктот благодарност.

кога луѓето примаат помош што се перципира како скапа, вредна и алтруистична (Wood, Maltby, Stewart, Linley & Joseph, 2008a). Врз основа на ова, неколку истражувачи ја концептуализирале благодарноста како емоција која е секогаш насочена кон ценење на помошни дејствија од другите (McCullough, Kilpatrick, Emmons & Larson, 2001). Овој концепт меѓутоа не ги опфаќа животните аспекти за кои луѓето тврдат дека се извори на благодарност, а не се социјални, како на пример она што Вуд и сор. (Wood et al., 2010) го утврдиле од списокот на настани кои предизвикуваат благодарност, како на пример „будење наутро“ (само по себе), изјава која нема врска со конкретно добро извршено од човечки фактор.

Според (McCullough et al., 2002), Розенберг (Rosenberg, 1998) тврди дека луѓето стојат високо во однос на животната ориентација кон благодарност ако ги икскусуваат седумте аспекти на благодарност често, интензивно и преку широк опсег на предизвикувачки стимули. Истите седум аспекти на благодарност може да се искусат и на ниво на состојба, и тоа е важна истражувачка област за која има некои зацетоци кај Вуд, Малтби, Стјуарт и Џозеф (Wood, Maltby, Stewart & Joseph, 2008b).

Проучувајќи ги скалите за мерење на двете одделни компоненти на благодарност (*gratitude*) и ценење (*appreciation*), Вуд и сор. (Wood et al., 2008a) откриле значајна интеркорелација меѓу двете мерки и предложиле концептуализирање на цртите на благодарност во единствена црта или општ концепт на благодарност. Во слично истражување, Вуд и сор. (Wood et al., 2008b) ја истакнале социјално-когнитивната природа на диспозиционата благодарност, укажувајќи дека помеѓу поврзаноста на цртата благодарност и сосостојбата на благодарност постојат значителни латентни медијатори кои, после дадена помош, се еден вид комбинирана проценка на цената, вредноста и на помагачкото однесување, со еден збор наречени проценка на користа (*benefit appraisals*).

Според Вуд и сор. (Wood et al., 2010), Вуд, Џозеф и Линли (Wood, Joseph & Linley, 2007) тврдат дека диспозиционата благодарност е поврзана и со други

просоцијални црти. Таа треба да се разликува од состојбата на благодарност која се дефинира на ниво на доживување или афект кој се појавува кога едно лице добива помош и е мотивирано на реципроцитет (Bartlett & DeSteno, 2006; според Wood et al., 2010).

Од друга страна, според Вуд и сор. (Wood et al., 2010) од дефиницијата на благодарноста како животна ориентација за забележување и ценење на она што е позитивно во животот може да се направи теоретска претпоставка дека благодарноста ќе биде значајно поврзана со добросостојбата бидејќи таа содржи спротивставен принцип на оној кој Бек го користи за објаснување на депресијата (Beck, 1976; според Wood et al., 2010), дефинирајќи ја како животна ориентација на забележување на негативното во себе си, светот и иднината. Овие автори се обиделе теоретски да ја дообјаснат природата на благодарноста преку силната поврзаност со психолошката добросостојба, што има сличности и со дефиницијата на Риф (Ryff, 1989), како состојба на позитивно психолошко функционирање што содржи елементи на воспоставување на квалитетни врски со другите луѓе и способност да се менаџира комплексната околина за да се одговори на личните потреби и вредности.

Вуд и сор. (Wood et al., 2010) предлагаат четири хипотези за објаснување на механизмите кои ја врзуваат благодарноста како црта со добросостојбата: шематска хипотеза (*the schematic hypothesis*), хипотеза на справување (*the coping hypothesis*), хипотеза на позитивен афект (*the positive affect hypothesis*), и хипотеза на проширување и надградба (*the broaden-and-build hypothesis*).

Шематска хипотеза

Според Вуд и сор. (Wood et al., 2010), повеќе автори (Lane & Anderson, 1976; McCullough et al., 2001; Tesser, Gatewood, & Driver, 1968) укажуваат дека како интерперсонална емоција, благодарноста е предизвикана од помошта која се проценува како скапа, вредна и понудена алтруистички за разлика од онаа која е понудена со задни намери.

Хипотеза на справување

Според Вуд и сор. (Wood et al., 2010) има само едно истражување на (Wood et al., 2007a) за поврзаноста меѓу благодарноста и добросостојбата која ја објаснува преку позитивна стратегија на справување составена од три категории: 1) благодарните луѓе се посклони да побараат и користат инструментална и емоционална социјална поддршка; 2) благодарните луѓе користат активни стратегии на справување и 3) благодарните луѓе се помалку склони бихевиорално да се воздржат од акција, да негираат дека проблемите постојат и да побегнат во злоупотреба на штетни сусптанци.

Хипотеза на позитивен афект

Вотсон и Нарагон-Гејни (Watson and Naragon-Gainey, 2010; според Wood et al., 2010) укажуваат дека редовното доживување на позитивни емоции служи како заштита од безброј ментални пореметувања. Благодарноста како позитивно искуство само по себе може да го помести балансот на искуства кон плус, зголемувајќи ја животната добросостојба.

Хипотеза на проширување и надградба

Хипотезата на проширување и надградба претпоставува дека секоја позитивна емоција има единствена еволутивна смисла и дискретна функција (Wood et al., 2010). Негативните емоции служат да го насочат фокусот на внимание кон справување со конкретни проблеми, а позитивните служат да се поттикнат когнитивни и бихевиорални дејствија како креативност, љубопитност и игра, кои ќе изградат ресурси за справување кои би можеле да се искористат при следниот стресен период.

РАЗМЕНА ЛИДЕР-ЧЛЕН

Размена лидер-член е квалитет² на односот помеѓу претпоставениот и подредениот (Graen & Uhl-Bien, 1995). Теоријата за размена на лидер-член (leader-member exchange - LMX) еволуирала од пошироката област за организациско лидерство, поточно од концептот на трансформациско лидерство.

Теоријата за размена лидер-член е првично воведена од Дансеро и соработниците (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; според Graen & Uhl-Bien, 1995) и се разликува од другите теории за лидерство преку фокусот на дијадичната врска (*dyadic relationship*) помеѓу лидерот и членот кој еволуирал од вертикална дијада во зрела лидерска релација. За разлика од традиционалните теории кои се стремат да го објаснат лидерството како функција на личните карактеристики на лидерот, одликите на ситуацијата или од интеракцијата меѓу двата фактори, теоријата за размена лидер-член е единствена бидејќи анализата ја заснова на дијадичната врска која матурира во склопот на социјалната мрежа во една организација.

Според Graen & Uhl-Bien (1995), Барнс (Burns, 1978) укажува дека елементот на трансформација во партнерствата се однесува на фокус на учесниците во партнерството кој оди подалеку од нивниот личен интерес кон покрупни заеднички интереси. Членовите во парот (дијадата) осознаваат дека со задоволување на партнерските интереси ќе ги исполнат и своите лични интереси. Кога ова се случува, формализираните хиерархиски врски веќе не се нагласени и односот се трансформира во онаков каков што се одвива меѓу колеги, а не во онаков каков што се одвива помеѓу надредени и подредени. Заради ваквиот посебен однос, партнерите во дијадите создаваат ресурси и поддршка кои ќе им овозможат да преземат дополнителни одговорности во организацијата.

² Иако зачетоците на трансформациските модели на лидерство се поврзани и со социјална психологија, па се применуваат и во, на пример, политички контекст, теоријата за размена на лидер-член се развила во склоп на организациска психологија.

Според теоријата за размена лидер-член, квалитетот на релацијата меѓу лидерот и членот е предиктор на исходи на индивидуално, групно и организациско ниво. Според Gerstner & Day (1997), повеќе истражувачи (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997; Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 1997) го доведуваат развојот на дијадичната врска во врска со теориите за улоги (*role*) и размена (*exchange*), и таа веќе четврт век дава солидна алтернатива на традиционалните теории за лидерство кои се фокусираат на цртите и однесувањето на лидерот.

Во прегледот на теоријата за размена лидер-член (LMX) на Граен и Ул-Бин (Graen & Uhl-Bien, 1995) тие ја класифицирале еволуцијата на теоријата во четири фази: 1) работна социјализација и врски меѓу вертикални дијади каде фокусот бил на откривање на диференцирани дијади (на пример, во групата и помеѓу групите); 2) LMX каде фокусот е на квалитетот на релацијата и исходите; 3) прескриптивен пристап кон градење на дијадично партнерство и 4) LMX од перспектива на систем-ниво (т.е. придвижување од дијади кон групи и мрежи). Последните две фази се понови и поголемиот дел од научната работа во врска со нив е теоретски. Освен анализа на самиот конструкт, метаанализата на Граен и Ул-Бин (Graen & Uhl-Bien, 1995) опфатила и анализа на мерењето на конструктот при што покажале дека скалата LMX7 (размена лидер-член со 7 ставки) е најсолидната психометриска мерка од сите инструменти, како и дека размената лидер-член е конгруентна со трансформациското лидерство преку бројни емпириски фактори.

Покрај еднодимензионалниот концепт на размената лидер-член на Граен и Ул-Бин, постои уште еден модел предложен од Лиден и Маслин (Liden & Maslyn, 1998) кои предлагаат мултидимензионален модел на размената лидер-член кој опфаќа четири димензии - три на социјална валута и една на работна валута: (1) *афект*, димензија која се однесува на наклонетоста на партнерите во дијадата која се заснова само на лична конекција, а не на почит која се развила како резултат на професионални достигнувања или способности (социјална валута); (2) *лојалност*, што се демонстрира преку меѓусебна искажана поддршка за вложените напори и во прифаќање на

визијата и целите на лидерот како свои (социјална валута); (3) *придонес*, димензија што се однесува на трудот вложен од вработениот за остварување на целите поставени од лидерот (работна валута) и (4) *професионална почит*, што се однесува на почитта која партнерите во дијадата ја имаат кон колегите, како и на интерниот и екстерниот на секој од членовите во однос на професионалната компетенција и стручност (социјална валута).

ДОБРОВОЛНО ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ

Доброволно организациско однесување е дискреционо однесување на вработените кое нема експлицитна награда, а кое може да придонесе за функционирањето на организацијата и организациската ефикасност (Organ, 1997). Преку описот дискреционо, авторот сакал да опфати однесување кое не е задолжително согласно работната улога, описот на работното место или договорот за работа, поточно однесување заради сопствен избор кое не се подразбира или чие отсуство не може да се казни. Иако е наречено „однесување“, доброволното организациско однесување е комплексно дефиниран конструкт кој поблиску се определува преку пет поддимензии: алтруизам (*altruism*), совесност (*conscientiousness*), љубезност (*courtesy*), другарство (*sportsmanship*) и граѓанска доблест (*civic virtue*), односно очигледно опфаќа и афективни, и диспозициони, и бихевиорални елементи.

Концептот е изведен при разјаснување на конструктите на однесување кое е надвор од улогата (*extra-role behavior*) што опфаќа различни дејствија кои вработените ги вршат надвор од формалната рамка на должности. Оттука, доброволното организациско однесување е по природа блиско со конструктот на контекстуална перформанса на Борман и Мотовидло (Borman & Motowidlo, 1997). Контекстуалната перформанса е начинот на кој индивидуите придонесуваат за организациска ефикасност надвор од работните обврски бидејќи таквото однесување го поддржува социјалниот и организацискиот контекст. Борман и Мотовидло (Borman & Motowidlo, 1997) прават разлика меѓу работната перформанса (*task performance*) и контекстуалната перформанса (*contextual performance*) и според предикторите, претпоставувајќи дека диспозиционите варијабли би биле подобри предиктори на контекстуалната перформанса, а работните способности би биле подобри предиктори на работната перформанса. На тој начин контекстуалната перформанса е слична со доброволното организациско однесување. Она што го разликува доброволното организациско однесување од контекстуалната перформанса е расчистено подоцна од Орган (Organ, 1997) кој наведува дека иако конструктите

се слични, доброволното организациско однесување се одликува со помалку присилба, помала веројатност од системски награди, и поголема афилијативност, за разлика од контекстуалната перформанса која според Organ (1997) е најмногу проблематична во името, како „студена, сива и безживотна“ (стр. 91).

Organ (1997) не се согласува дека доброволното организациско однесување може целосно да се објасни преку афективна состојба заради збунувачката природа на самиот поим афективна состојба која повремено се поистоветува со поимот расположение; и исто така наведува дека конструктот е недоволно јасен поради значењето на поимот „дискреционо“, поточно заради проблематичното разбирање на дејствијата кои се опфатени со работната улога, особено на сложени работни места; поради нејаснотијата на поимот „работна улога“, кој согласно наодите за размената лидер-член на Граен и Ул-Бин (Graen & Uhl-Bien, 1995) еволуира заедно со самиот однос „дај ми - на ти“ меѓу претпоставениот и вработениот; како и поради фактот што отсуството на видливи системски награди не мора да значи и дека не постои баш никаква награда за извршителот кој се решил на доброволно организациско однесување. Наградата, на пример, би можела да се добие при оценувањето на перформанса кое вклучува и контекстуален дел.

Притоа, Орган (1997) афективната компонента во дефиницијата на доброволното организациско однесување ја објаснува вклучувајќи ги ставовите кои укажуваат на или кои произлегуваат од општата состојба на морал (*morale*) на работното место. Тоа се црти кои со сигурност и со емпириска поткрепа може да се поврзат со нивото на морал на работното место, како што се помагањето и совесноста.

Комплексноста на конструктот се огледа и од метаанализата на диспозициони и атитудинални корелати на доброволното организациско однесување на Орган и Рајан (Organ & Ryan, 1995) кои ја испитувале поврзаноста на димензијата алтруизам од доброволното организациско однесување со работното задоволство, правичноста, посветеноста и лидерската

обсирност; понатаму со димензии од петфакторскиот модел на личност BIG5, како што се совесноста (*conscientiousness*) и пријатноста (*agreeableness*); како и со негативниот афективитет, позитивниот афективитет, стажот и родот, при што доброволното организациско однесување се покажало како позначајно поврзано со мерките на ставови отколку со цртите на личноста. Сепак, авторите (Organ & Ryan, 1995) не ја отфрлиле улогата на диспозиционите фактори за зголемување на афектот во работна ситуација, особено затоа што метаанализата опфатила многу лимитирана серија на истражувања со диспозициони елементи.

РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Заради подобар преглед на релевантните истражувања кои често опфаќаат различни комбинации на варијаблите вклучени во истражувањето, тие тука се систематизирани во четири оддели – по еден за истражувачкиот опус од значење за секоја варијабла. Иако во секој од одделите често има и друга или други од варијаблите вклучени во истражувањето, тие се насловени според една, најчесто на начин што соодветствува на теоретскиот дел.

Релевантни истражувања за интерперсоналната правичност

Опширниот метааналитички преглед на 183 лабораториски и теренски истражувања од областа на организациската правда направен од Колкит и сор. (Colquitt et al., 2001) е значаен придонес за изнаоѓање одговори на прашањето за поврзаноста на одделните димензии на организациската правда со специфични организациски варијабли како задоволство од добивката, задоволство од работата, организациска лојалност, доверба, евалуација на авторитет, корисно организациско однесување, повлекување и перформанса; како и за одговори на прашањата за тоа како се прави разлика помеѓу секој од конструктите, како се креираат перцепциите на правичност и како се мерат одделните димензии на организациската правда. Метанализата (Colquitt et al., 2001) се обидела да даде одговор на овие прашања сведувајќи ги мерките од вклучените истражувања во потесни категории користејќи го методот на Хантер и Шмит (Hunter & Schmidt, 1990; според Colquitt et al., 2001) за концептуална репликација на мерките во случаите кога една варијабла е мерена на различни начини.

Во однос на разликувањето на конструктите, метаанализата (Colquitt et al., 2001) покажала значајна меѓусебна поврзаност меѓу двете операционализации на процедуралната правичност: контрола на процесот на Тибо и Вокер, (Thibault & Walker, 1978; според Folger & Cropanzano, 1998) и шестте критериуми на Левентал (Leventhal, 1980), како и помеѓу

интерперсоналната и информациската правичност, иако втората корелација не била толку висока за да може да се каже дека го изразува истиот конструкт. Поврзаноста меѓу конструктите информациска и интерперсонална правичност со процедуралната правичност не се разликувала многу од поврзаноста на истите конструкти со дистрибутивната правичност, што укажува на тоа дека информациската и интерперсоналната правичност не би можеле да се поистоветат со процедурална правичност.

Понатаму, преку хиерархиска регресија метаанализата (Colquitt et al., 2001) покажала дека поврзаноста меѓу дистрибутивната и процедуралната правичност зависи од начинот на кој во истражувањата од метаанализата се операционализирала процеуралната правичност – преку мерките на контрола на процесот, преку критериумите на Левентал (Leventhal, 1980) или дури како информациска или интерперсонална правичност, при што резултатите покажале дека операционализацијата контрола на процес објаснува 26% од варијансата во процедуралната правичност, критериумите на Левентал објаснува 21%, а интерперсоналната и информациската правичност објаснува дополнителни 6%, при што поголемиот дел се должел на интерперсоналната правичност.

Во врска со прашањето за тоа како се креираат перцепциите на правичност, операционализацијата на процедуралната правичност извршена преку критериумите на Левентал (Leventhal, 1980) покажала значајно посилна поврзаност со перципираната правичност отколку операционализацијата на процедуралната правичност извршена преку контрола на процесот. Разгледувани одделно, концептите на интерперсонална и информациска правда биле значајни предиктори на перцепцираната процедурална правичност (Colquitt et al., 2001).

Заради одделување на мерките на одделните димензии на правичноста, метаанализата (Colquitt et al., 2001) предложила генерален став за мораториум на комбинираните мерки за мерење на одделните димензии како една варијабла, во корист на одделно мерење на секоја поединечна димензија.

Colquitt (2001) развил и скала за мерење на одделните димензии. Дел од поновите истражувања вклучени во неа обрнале внимание на оваа разлика истражувајќи го нивниот заеднички ефект. Согласно наодите од поновите истражувања, авторите (Colquitt et al., 2001) им препорачале комбинирано мерење на димензиите на организациската правда на оние истражувачи кои сакаат да ги испитуваат бихевиоралните ефекти од неправичноста затоа што метаанализата покажала дека специфични димензии подобро предвидуваат одделни однесувања. За други истражувачки цели, поради комплексните тројни интеракциски врски меѓу трите димензии и присуството на бројни модератори во секоја од тие врски, авторите препорачуваат и мерење на интеракцијата меѓу одделни димензии на правдата за подобро предвидување на исходите.

Со метод на метанализа, Коен-Караш и Спектор (Cohen Charash & Spector, 2001) утврдиле значајна позитивна поврзаност меѓу процедуралната и интеракциската правичност. Тие тргнале од логичката претпоставка дека интеракциската правичност ќе има посилна поврзаност со варијаблите во врска со претпоставениот, а процедуралната правичност ќе има посилна поврзаност со варијаблите во врска со организацијата. Заради нејзиниот интерперсонален елемент, авторите претпоставиле дека интеракциската правичност ќе биде поврзана со афективни, бихевиорални и когнитивни елементи кои ќе бидат насочени повеќе кон претпоставениот отколку кон организацијата. Резултатите од метаанализата покажале дека процедуралната правичност е посилно поврзана со довербата во организацијата, работната перформанса и намерата за напуштање на работното место, а интеракциската правичност е посилно поврзана со размената лидер-член.

Уште еден значаен наод од оваа метаанализа (Cohen Charash & Spector, 2001) е и внесувањето на црти на личноста како предиктор варијабли. Понатаму, авторите откриле дека негативните емоции на ниво на афект како зависна варијабла се значајно поврзани само со процедуралната и со дистрибутивната правичност, но дека негативниот афективитет како црта на личноста е значајно негативно поврзан и со интеракциската правичност, и со

процедуралната правичност. Коен-Караш и Спектор (Cohen Charash & Spector, 2001) предложиле дополнителни истражувања за црти за личноста кои би вклучиле мерки на позитивен афективитет, но и мерење на доброволното организациско однесување како предиктор на перцепциите на правичност, наместо само како последица, тргнувајќи од претпоставката дека и тоа може да предизвика реакции. На пример, зголемен обем на дејствија кои потпаѓаат под капата на доброволно организациско однесување од страна на работникот би можеле да резултираат во поправичен третман од страна на претпоставениот.

Општ заклучок на авторите на метаанализата е дека нема докази за да се изведуваат каузални заклучоци за врската меѓу перципираната правичност и варијаблите на ставови и емоции, и дека перцепциите на правичност може и самите да имаат предиктивен квалитет за последователните емоции и однесување. Овој заклучок е и во согласност со наодите на Џаџ и Колкит (Judge & Colquitt, 2004) кои ја испитувале поврзаноста на организациската правда и стресот, вклучувајќи ја варијаблата конфликт работа-живот како модератор. Неправичноста има тенденција да ги прошири негативните последици и надвор од работа. Правичната состојба им овозможува на учесниците подобро да ја менаџираат клацкалката работа-живот, при што се јавуваат пониски нивоа на стрес.

Користејќи модел на структурно порамнување Колкит (Colquitt, 2001) испитувал исходи кои би можеле да се поврзат и со инструменталниот и со релациониот теоретски модел на правичност. За ова истражување се значајни неколку наоди: авторот утврдил ефект на процедуралната правичност врз почитувањето на правилата (*rule compliance*) и групната лојалност (*group commitment*), како и директен ефект на интерперсоналната правичност врз помагачкото однесување (*helping behavior*) и проценката на лидерот (*leader evaluation*). Информациската правичност пак покажала силна поврзаност со колективната самодоверба. Корисно е да се истакне дека групната лојалност тука била мерена со ајтеми со релационо и социјално значење, како на пример: „се чувствувам како важен член на овој тим“; „имам висок статус во овој тим“ и „мојот тим ја цени мојата улога“; а помагачкото однесување со ајтеми како

„вложувам повеќе напори да им помогнам на членовите на тимот отколку што се очекува од мене“ и „често им помагам на членовите на тимот кога имаат премногу работа.“ Овие наоди на сличен начин како во метаанализата на Кoen-Караш и Спектор (Cohen Charash & Spector, 2001) може да се доведат во врска со истражувањата за агент-систем моделот, така што интерперсоналната правичност би била подобро објаснета преку референтни елементи на агентот (единката), а процедуралната правичност преку референтни елементи врзани со системот (групата или организацијата.)

Вршејќи манипулација на четири различни услови на комбинација на висока и ниска сензитивност на пораката, и висока и ниска информативност на пораката, Гринберг (Greenberg, 1994) преку теренски експеримент за помош на вработените да се справат со забраната на пушење на работа ја потврдил разликата меѓу информативната компонента на објаснувањата и интерперсоналната сензитивност како интерперсонална правичност. Гринберг утврдил и интеракција „добивка X процес“ правејќи општ индекс на реакциите на пушачите составен од афективни, когнитивни и бихевиорални компоненти. Бихевиорална компонента била, на пример, намерата за напуштање на работното место, која била значајно поврзана со афективната компонента емоционална поврзаност со компанијата, когнитивно претставена со фрази кои вклучуваат елементи на правичност како: „сметам дека компанијата има право да наметнува забрана“ или „сметам дека компанијата ја направила вистинската работа“.

Овој наод е во прилог на теоретската интерпретација на перцепциите на правичност според замислени референтни алтернативи кои секогаш вклучуваат деонтолошки елемент на грижа за засегнатите страни: пушачите на кои им било објаснато дека и покрај тоа што забараната мора да се наметне, плус добиле и порака од препоставените дека тие го разбираат стресот што ќе им го предизвика таа одлука, покажале повисоки перцепции на правичност.

Истражувајќи ја медијаторската улога на процедуралната правичност кај поврзаноста на размената лидер-член и работното задоволство,

организациската лојалност и намерата за напуштање на работното место во угостителската индустрија преку модел на структурно порамнување, Ли и сор. (Lee, Murrmann, Murrmann & Kyungmi, 2010) утврдиле дека размената лидер-член е позитивен предиктор на дистрибутивната и процедуралната правичност. Размената лидер-член покажала и позитивен индиректен ефект врз работното задоволство, организациската лојалност, и негативен ефект на намерата за напуштање на работното место. Дистрибутивната правичност била позитивно поврзана со работното задоволство, а негативно поврзана со намерата за напуштање на работното место.

Ова укажува на тоа дека наодите за врската меѓу правичноста и размената лидер-член, како и за врската меѓу правичноста и афективните варијабли не се конзистентни, и дека се потребни понатамошни истражувања за да се утврдат законитости во овој сложен процес на перципирање што е правично, како тоа се одразува во однесувањето на вработените и претпоставените, и како се пренесува на организацијата во целина. Вработените кои имаат сериозна слика на неправична организација ниту се лојални, ниту имаат намера да останат во неа, како што укажуваат и наодите од следното истражување.

Тајлер и Блејдер (Tyler & Blader, 2003) го тестирале четирикомпонентниот модел на процедурална правичност кој претпоставува дека луѓето се под влијание на два аспекти на формалната процедура во група: 1) начин на одлучување и 2) квалитет на третманот во групата; како и под влијание на два аспекти на неформалната процедура на авторитетите со кои соработуваат: 1) квалитет на самите одлуки на авторитетите и 2) квалитет на третманот кој го добиваат од нив. Моделот е особено значаен за овој труд затоа што во склоп на концептот за процедурална правичност ги истражувал двете нови категории на формален квалитет на третманот и неформален квалитет на одлучувањето кои дотогаш биле занемарени. Сите овие четири елементи имаат релативно влијание на процедуралната правичност, а се и во меѓусебна корелација.

Наодот го проширува моделот на групни вредности и релациониот модел на авторитет со објаснувањето на моделот на групен ангажман. Моделот на групен ангажман на Тајлер и Блејдер (Tyler & Blader, 2003) се стреми да објасни зошто процедуралната правичност делува на соработката во групите, организациите и општеството. Авторите претпоставуваат дека процедурите се важни зошто тие го оформуваат социјалниот идентитет на луѓето во групите, а од друга страна, тој влијае на нивните ставови, вредности и однесување. Оваа медијаторски елемент на социјалниот идентитет објаснува зошто луѓето се заинтересирани за процедуралната правичност, а особено за оној аспект од процедурата кој се однесува на интерперсоналниот третман, бидејќи тој содржи најмногу информации за социјалниот идентитет (Tyler & Blader, 2003).

Шапиро, Брас и Лабјанка (Shapiro, Brass, & Labianca, 2008; според Brass & Krackhardt, 2012) ги испитувале перцепциите на правичност од аспект на социјалната рамка и дошле до генерален заклучок дека менаџирањето на неправда бара мрежно менаџирање бидејќи во социјалните мрежи постои ефект на „ширење“ на приказните за неправда.

Преку серија експерименти во различен контекст Смит, Тајлер и Хуо (Smith, Tyler & Huo, 2003) направиле анализа на интерперсоналниот третман, социјалниот идентитет и организациското однесување испитувајќи два модела за тоа што сакаат вработените од претпоставените: 1) инструментален модел, кој сугерира дека интеракциите на вработените со претпоставените се под влијание на нивната желба да стекнат корист и избегнат трошоци; и 2) релационен модел, кој тврди дека начинот на кој претпоставените се однесуваат во група е важен затоа што тој укажува на нивниот однос кон групата. Во вториот модел правичниот третман се состои во три елементи: добронамерност или доверба, неутралност и достоинство или углед. Овој модел ја потврдил и важноста дека социјалната категоризација ја модулира вредноста која луѓето ја даваат на квалитетот на третманот: информацијата дека некој е помалку ценет член на групата ќе биде помалку важна ако истиот не се грижи

или „не му е гајле“ за групата. Значи, идентификацијата со групата ја модулира важноста на релациониот третман.

Ванберг, Гавин и Бунс (Wanberg, Gavin & Bunce, 1999) добиле значајна негативна поврзаност помеѓу перцепциите на правичност и цртата негативен афективитет, кој наод е подоцна поткрепен во метаанализата на Cohen-Charash & Spector (2001).

Преку различни операционализации на процедуралната и на интерперсоналната правичност дел од поновите истражувања се сконцентрирани на испитување на нејзината поврзаност со концептот на селф и афективните карактеристики на личноста.

Ван Ден Бос (Van den Bos, 2001), и Ван ден Бос и Линд (Van den Bos & Lind, 2002) извеле серија од експерименти во кои лицата одговориле со различен афективен, когнитивен и бихевиорален интензитет на варијациите на процедуралната правичност. Во овие експерименти хипотезата за улогата на личната несигурност (која се дефинира како нестабилност на самодовербата, самосомневање и нејасност за концептот на селф) како модератор на разните операционализации на процедуралната правичност била тестирана ситуациски и сценариски, а резултатите потврдиле дека луѓето имаат тенденција да ја намалуваат личната несигурност. Ваквото однесување, познато како мотив на самопроценка, влијае врз афективните, когнитивните и бихевиоралните реакции во динамиката на социјалната средина на тој начин што е поврзан со релационата лична несигурност или релационата вредност - дали и како некој е вреднуван, ценет и прифатен во една социјална средина.

Истражувањата на Барлинг и Филипс (Barling & Phillips, 1993; според Greenberg & Cropanzano, 2001) за трите вида на правичност укажале на значајна негативна поврзаност на интеракциската правичност со однесувањата на повлекување (*withdrawal*), каде спаѓаат на пример, отсуства и откази, и значајна позитивна поврзаност со довербата во менаџментот (*trust in management*) и афективната посветеност на организацијата (*affective commitment*). Оттука би можело да се претпостави дека перципираната

интерперсонална правичност не е изолиран концепт кој се јавува само во односот меѓу вработениот и претпоставениот, туку дека има тенденција на проширување и во групите, како што се менаџментот и организацијата.

Комплексните врски меѓу правичноста и давањето на позитивен предзнак на квалитетот на односот со шефот се огледуваат и во две истражувања на Мастерсон (Masterson, 1997; според Greenberg & Cropanzano, 2001), каде се испитувани диференцијалните ефекти на процедуралната правичност и интеракциската правичност врз работните релации преку варијаблите задоволство од проценка на перформансата, намера за напуштање на работното место, легитимност на супервизорот и задоволство со супервизорот, при што е откриена значајна поврзаност на интеракциската правичност со намерата за напуштање на работното место, но и со двете варијабли врзани со супервизорот. Испитувајќи ги заедно со интеракциската правичност перципираната организациска поддршка (*perceived organizational support*) и размената лидер-член, откриен е директен позитивен ефект на интеракциската правичност врз перципираниот квалитет на размената лидер-член. Оттука, не само што односот на поддршка со шефот би резултирал во повисоки перцепции на правичност, туку и ако шефот се однесува поправично, постои склоност односот да се квалификува како поквалитетен.

Анализирајќи податоци со модел на структурно порамнување вклучувајќи 172 парови на вработени и супервизори, Малатеста и Берн (Malatesta & Burne, 1997; според Greenberg & Cropanzano, 2001) ги испитувале диференцијалните ефекти на формалната процедура и интеракциската правичност врз организациската посветеност, посветеноста на супервизорот и доброволното организациско однесување, при што утврдиле поврзаност на интеракциската правичност со варијаблата посветеност на супервизорот и со доброволното организациско однесување.

Заради сознанието дека вработените се истовремено партнери во дијадични релации со претпоставениот, но и членови на групи во организациите, а и дека секако не настапуваат на работа само со „ладна глава“

туку и со емоции согласно теоретскиот модел кој ја дообјаснува социјалната природа на организациската правда преку теоријата за афектите, наодите од метаанализата на Колкит и сор. (Colquitt et al., 2013) може да се разгледуваат во однос на метаанализата на Барски и Каплан (Barsky & Kaplan, 2007). Овие истражувачи се фокусирале на истражување на врските меѓу димензиите на организациската правда со афективните црти и афективните состојби, и тоа во однос на утврдување на теоретските механизми кои се зад поврзаноста на афектите и правичноста, како и за објаснување на временскиот редослед на појавата на интерперсоналната правичност во овие сложени односи, поточно дали местото и е во категоријата претходници или во категоријата последици.

Има три сознанија од оваа метаанализа (Barsky & Kaplan, 2007) кои се важни за ова истражување: 1) сознанието дека судовите за организациска правда се природно субјективни и подложни на влијанија од внатрешни состојби и црти; 2), сознанието дека афективните состојби се посилно поврзани со перципираната правичност отколку со афективните црти и 3) дека постојат и интраперсонални дневни флукуации во перцепциите на правдата и реципрочното однесување. Ова наведува на идеја дека интерперсоналната правичност е прилично субјективна категорија, за која се неопходни дополнителни истражувања кои ќе содржат диспозициони и афективни предиктор варијабли.

Релевантни истражувања за размената лидер-член

Со метаанализа Герстнер и Деј (Gerstner & Day, 1997) ги испитувале корелатите на размената лидер-член и утврдиле генерална поврзаност со атитудинални варијабли и варијабли на позитивна перформанса, особено на ниво на членовите во дијадичната врска: 1) повисоки оценки на перформанса (Liden, Wayne, & Stilwell, 1993; според Gerstner & Day, 1997), 2) подобра перформанса на цели (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982; и Vecchio & Gobdel, 1984; според Gerstner & Day, 1997), 3) поголемо општо задоволство (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982; според Gerstner & Day, 1997), 4) поголемо

задоволство од супервизорот (Duchon, Green, & Taber, 1986; според Gerstner & Day, 1997), 5) посилна организациска посветеност (Nystrom, 1990; според Gerstner & Day, 1997) и 6) посилни позитивни перцепции на работната улога (Snyder & Binning, 1985; според Gerstner & Day, 1997).

Graen & Uhl-Bien (1995) укажале дека најголемо внимание при идните истражувања на размената лидер-член би требало да се насочи кон испитување на начинот на формирање на лидерските релации: истражување на методот на животен циклус и разградување на развојот на врската меѓу лидерот и членот во фази (почетна размена, ран развој, зрелост и опаѓање), како и кон истражување на улогата на секој од членовите во развојот на релацијата и кон мерките што би можеле да се преземат за да се обезбеди поефективна размена на релацијата меѓу учесниците во дијадата.

Релевантни истражувања за доброволното организациско однесување

Од сите четири варијабли вклучени во истражувањето, може да се каже дека доброволното организациско однесување е најмалку имуно на неконзистентност и е скоро секогаш испитувано како зависна варијабла, најверојатно тргнувајќи од неговата концептуализација како однесување кое би било корисно за организацијата и интересот тоа да се поттикнува.

Според Гринберг и Кропанцано (Greenberg and Cropanzano, 2001), Мурман (Moorman, 1991) ја испитувал поврзаноста на организациската правда со доброволното организациско однесување и утврдил каузална поврзаност меѓу сите три вида на правичност – дистрибутивната, процедуралната и интеракциската со доброволното организациско однесување, но, од сите три, само интеракциската правичност бил значајно поврзана.

Според наодите од метаанализата на Organ & Ryan (1995), само работното задоволство, правичноста и организациската посветеност покажале значајна поврзаност со двете поддимензии на доброволното организациско однесување - алтруизам и однесување согласно правилата, а за другите димензии на

доброволно организациско однесување - љубезност, другарство и граѓанска доблест немало доволно истражувања во метаанализата. Тука диспозиционите фактори не одиграле значајна улога, напротив, ставовите се покажале како подобри предиктори. Сепак, Organ & Ryan (1995) не ја отфрлиле сосема улогата која диспозиционите фактори што го зголемуваат афектот во работна ситуација би можеле да ја имаат во придонесот кон доброволното организациско однесување, особено затоа што сметале дека со метаанализата опфатиле многу малку истражувања кои вклучуваат диспозициони елементи.

Резултатите од метаанализата на Роудс и Ајзенбергер (Rhoades & Eisenberger, 2002) за перципирана организациска поддршка, поткрепени со резултатите на Илис и соработниците (Ilies, Nahrgang & Morgenson, 2007) за поврзаноста меѓу доброволното однесување и размената лидер-член укажуваат дека дистинкцијата интерперсонално-органizaциско е важна за проценка на ефектот на социјална размена на однесувањето на вработените. Различни процеси влијаат на ангажманот на вработените на интерперсонално ниво и на доброволното организациско однесување: веројатно е дека интерперсоналните елементи како пријатност и задоволство од колегите се посилно поврзани со подобар интерперсонален третман, а неперсоналните карактерни црти како совесност и задоволство од платата или можност за напредување се посилно поврзани со организациско однесување.

Во теренско истражување извршено на примерок од 240 работници во производство Скарлики и Фолгер (Skarlicki & Folger, 1997) утврдиле дека сите три димензии на организациската правда се значајни предиктори на варијаблата одмаздничко организациско однесување (*organizational retaliatory behavior*). Ова значи дека, доколку вработените мислат дека се третирани неправично, не е многу веројатно дека ќе сакаат да придонесат за организацијата настапувајќи со екстра труд надвор од работната улога, туку повеќе ќе сакаат да и наштетат, саботирајќи ја и поткраднувајќи ја.

Наодите од истражувањето на доброволното организациско однесување во паралелниот метааналитички преглед на 183 истражувања од организациска

правда за последните тринаесет години на минатиот век на Колкит и сор. (Colquitt et al., 2001), кое се надоврзало на претходните наоди на Бол, Тревино и Симс (Ball, Trevino & Sims, 1994), кои пак утврдиле посилна позитивна поврзаност меѓу процедуралната правичност и доброволното организациско однесување, отколку помеѓу дистрибутивната правичност и доброволното организациско однесување; и на Мурман и сор. (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998) кои утврдиле дека процедуралната правичност има ефект врз сите пет димензии на доброволно организациско однесување, а дистрибутивната правичност врз ни една; како и она на Скарлики и Латам (Skarlicki & Latham, 1996) кои покажале дека обуката на претпоставените за принципите на процедуралната правичност имала позитивен ефект врз доброволното организациско однесување, укажуваат на можноста дека вработените кои настапуваат надвор од работната улога не вршат само проста економска размена, туку дека „тргуваат“ и со други социјални ресурси.

Дека доброволното организациско однесување е комплексен и недоволно истражен конструкт со примеси од афективни и диспозициони елементи сведочи и истражувањето на Блејкли, Ендрус и Мурман (Blakely, Andrews & Moorman, 2005) за чувствителноста на непристрасност (*equity sensitivity*) како медијатор варијабла на поврзаноста меѓу доброволното организациско однесување и перцепциите на организациска правичност.

Концептот на чувствителност на непристрасност признава три категории на индивидуи: добротинители (*benevolents*), оние со „право на следување“ или неблагодарни (*entitleds*) и сензитивци (*sensitives*). Авторите на истражувањето (Blakely et al., 2005) укажуваат дека добротинителите биле во поголема мера извршители на доброволно организациско однесување отколку неблагодарните без оглед на перципираната правичност. Слично реагирале и сензитивците, но сепак неблагодарните биле најчувствителни на перцепциите на правичност реагирајќи во согласност со теоријата на Адамс за социјална размена.

И емпириските наоди за димензиите на доброволното организациско однесување како што е мерено во ова истражување - другарство, граѓанска

доблест, однесување согласно правилата, совесност и љубезност не се конзистентни.

Преку метаанализа на природата и димензиите на доброволното организациско однесување Лепин и соработниците (Lepine, Erez & Johnson, 2002) откриле дека одделните димензии на доброволното организациско однесување не се толку независни една од друга како што дотогаш се претпоставувало, туку дека постои значајна меѓусебна поврзаност меѓу скоро сите пет димензии на доброволното организациско однесување, како и поврзаност со предикторите работно задоволство, организациска посветеност, правичност, со цртата совесност и поддршката од лидерот.

Испитувајќи примерок од 402 вработени, Коновски и Орган (Konovsky & Organ, 1996) укажале дека определени диспозициони фактори - согласност, совесност и чувствителност на непристрасност се поврзани со доброволното организациско однесување и контекстуалните ставови во врска со работата, при што утврдиле дека правичноста и работното задоволство имаат независни ефекти на доброволното организациско однесување, додека совесноста предвидела само некои специфични видови на доброволно организациско однесување.

Доброволното организациско однесување мери комплексна група различни поведенија кои можат да се однесуваат и на колегите, и на претпоставените, и на организацијата. Овие наоди може да се доведат во врска со наодите на Риу и Пенер (Rioux & Penner, 2001) кои ја испитувале улогата на мотивот во доброволното организациско однесување преку три аспекти: просоцијални вредности, организациска загриженост и менаџирање на впечаток, а истражувањето покажало дека просоцијалните вредности се најсилно поврзани со индивидуално-насоченото доброволно организациско однесување, додека организациската загриженост е најсилно поврзано со организациски-насоченото доброволно организациско однесување. На сличен начин, наодите на Илис и соработниците (Ilies et al., 2007) за поврзаноста меѓу доброволното однесување и размената лидер-член укажуваат дека

дистинкцијата интерперсонално-организациско е важна за проценка на ефектот на социјална размена на однесувањето на вработените.

Релевантни истражувања за диспозиционата благодарност

Науката за благодарноста типично се фокусира на индивидуалната благодарност како диспозициона тенденција или на ниво на состојба, како што укажуваат наодите на Вуд и сор. (Wood et al., 2010). Истражувањата покажуваат дека психолошката добросостојба е под влијание на диспозиционата благодарност и состојбата на благодарност, но и дека може да се поттикнува преку интервенции на писма или списоци на благодарност (Wood et al., 2010). Согласно прегледот на Вуд и соработниците (Wood et al., 2010) има многу истражувања кои се однесуваат на поврзаноста на благодарноста и добросостојбата (преку елементите животно задоволство, расположение и самодоверба), како и на благодарноста и социјалните релации (помагачко однесување е и просоцијална мотивација). Но, постојат многу малку истражувања за концептот на благодарност во организациски контекст и на влијанието на аспектите на благодарност врз работната добросостојба или работното задоволство.

Според Вотерс (Waters, 2012), постојат само две објавени истражувања за поврзаноста на диспозиционата благодарност кај вработените со работната добросостојба - она на Андерсон и соработниците (Andersson, Giacalone & Jurkiewicz, 2007; според Waters, 2012) укажало на позитивна поврзаност меѓу благодарноста и корпоративната општествена одговорност кај примерок на вработени со „бели јаки“, и она на Чан (Chan, 2010; според Waters, 2012) кое покажало инверзна поврзаност помеѓу диспозиционата благодарност и работната истрошеност кај наставниците.

Вотерс (Waters, 2012) ја истражувала поврзаноста на диспозиционата благодарност и институционалната благодарност (на ниво на организациска култура) со работното задоволство, при што утврдила значајна поврзаност на диспозиционата благодарност и состојбата на благодарност со работното

задоволство, и ја повтредила хипотезата дека институционалната благодарност ќе има значајна предиктивна варијанса за работното задоволство која е поголема и од онаа на диспозиционата благодарност и од состојбата на благодарност. Значи, за зголемено работно задоволство игра улога и обемот до кој работната култура изразува и поткрепува благодарност.

Институционалната благодарност Вотерс (Waters, 2012) ја дефинирала како благодарност која е културолошки вткаена во организацијата преку нејзините луѓе, правила и практики, и во која благодарноста (*gratitude*) и ценењето (*appreciation*) се вообичаени елементи на секојдневниот работен живот. Институционалната благодарност се спроведува во и низ организацијата на тој начин што вработените се заблагодаруваат едни на други; но таа не е само прост агрегат на индивидуите кои изразуваат благодарност на работното место, туку и дистинктивна и долготрајна организациска карактеристика која промовира благодарност одвнатре, поточно во самата личност, како и помеѓу самите вработени со текот на времето.

Интраперсоналните процеси кои ја врзуваат диспозиционата благодарност со работното задоволство се објаснуваат со когнитивните и емоционални механизми предложени од Вуд и сор. (Wood et al., 2010) кои ги опфаќаат хипотезите за објаснување на природата на благодарноста. Врската помеѓу институционалната благодарност и работното задоволство пак произлегува од социјалните процеси и групната динамика што опфаќаат ефект на зараза, реципрочен алтруизам, елевација и амплификација (Wood et al., 2010). Оттука, иако вработениот може лично да не чувствува благодарност, сепак може да доживее зголемување на работното задоволство преку позитивното влијание на благодарна култура.

Бјанчи и Брокнер (Bianchi & Brockner, 2012) ја испитувале диспозиционата доверба како антецедент на процедуралната и интеракциската правичност во три истражувања, чии резултати покажале дека генералниот афинитет на доверба кон луѓето е позитивно поврзан со перцепциите на правичност. Позитивна поврзаност меѓу диспозиционата доверба и

перципираната процедурална правичност се појавила дури и кога учесниците добиле идентична информација за процедуралната правичност што сугерира заклучок дека поврзаноста меѓу диспозиционата доверба и правичноста би можела едноставно да се објасни со можноста дека лицата посклони кон доверба се всушност и третирани поправично. Интересен резултат од овие истражувања кој може да биде корисен за овој труд е и разликата помеѓу диспозиционата доверба и другите индивидуални варијабли со позитивен афект кои биле вклучени во истражувањето – од сите, само довербата одиграла предиктивна улога.

Метаанализата на Барски и Каплан (Barsky & Kaplan, 2007) се надоврзува на првичниот теоретски модел на социјална размена и на признанието на улогата на афектите при креирање судови и формирање ставови во врска со работата (на пример, за работното задоволство) и ја истакнува централната улога на состојбата на афект и афективните црти при формирање и одржување на перцепции на правичност. Ова дава и нови можности за истражување. На пример, согласно Вотсон и сор. (Watson et al., 1999; според Barsky & Kaplan, 2007) афектот не само што може да се појави како резултат од потенцијална опасност, туку има и функционална улога во врска со тоа како луѓето се однесуваат со непријатни стимули. Афектот служи како подготвителен механизам кој им помага на луѓето да се приближат кон потенцијално корисни и да избегнат потенцијално непријатни ситуации. Затоа вклучувањето на афективната состојба и на афективната диспозиција во истражувањата за тоа како се формираат судовите за правичност би биле навистина иновативни и корисни за организациите.

Во врска со улогата на афектите, метанализата на Колкит и сор. (Colquitt et al., 2013) покажала дека поврзаноста меѓу дистрибутивната правичност и процедуралната правичност со доброволното организациско однесување може да се објасни преку медијаторите негативна и позитивна афективна состојба. Авторите оттука претпоставуваат и дека поврзаноста меѓу правдата и штетното организациско однесување „не е толку ладна и пресметана“ како што предлага теоријата на социјална размена (Colquitt et al., 2013) туку содржи и афективен

„вжештен“ елемент согласно наодите на Фокс и колегите (Fox et al., 2001; според Colquitt et al., 2013). Доколку се земат во вид увидите на авторите (Colquitt et al., 2013) за потребата од преклопување на двете истражувачки полиња на теоријата на афектите и теоријата за социјална размена, за тоа дека трансакциите и процесот на формирање на релации во една социјална средина може да имаат како исход безброј позитивни (забава, благодарност, гордост, удобност) и негативни емоции (лутина, срам, негодување, страв и анксиозност), а од друга страна, дека и интервенциите на позитивни и негативни афекти можат да го сменат квалитетот на социјална размена, има теоретски причини да се претпоставува дека поврзаноста меѓу квалитетот на социјалната размена и состојбата на афект не е нужно повторлива и еднозначна. Напротив, тие тврдат дека сопственото однесување може да креира емоции и на тој начин да има ефект врз перцепциите на квалитетот на социјална размена.

ИСТРАЖУВАЧКА ХИПОТЕЗА

Релевантните истражувања покажуваат дека афективните црти играат улога при креирањето на судови и формирање на ставови во врска со работата (Barsky & Kaplan, 2007), дека афектот е подготвителен механизам кој им помага на лицата да се насочат кон она што е корисно, а да го избегнуваат она што е непријатно за нив (Watson et al., 1999; според Barsky & Kaplan, 2007), дека негативниот афективитет е негативно поврзан со перципираната правичност (Wanberg et. al., 1999), дека луѓето кои се по природа неблагодарни се помалку склони кон однесување корисно за организацијата (Blakely et al., 2005), како и дека во истражувачката пракса постои недостаток на мерки на позитивен афективитет за формирање на перцепциите на интерперсонална правичност (Cohen-Charash & Spector, 2001). Оттука, се наметнува идејата дека диспозиционата благодарност како варијабла на позитивно психолошко функционирање и добросостојба (Wood et al., 2010) би можела да биде позитивно поврзана со интерперсоналната правичност.

Врз основа на претходните наоди за важноста на афективните црти, како и врз основа на наодите на Риу и Пенер (Rioux & Penner, 2001) кои покажале дека просоцијалните вредности се најсилно поврзани со индивидуално насоченото доброволно организациско однесување, додека организациската загриженост е најсилно поврзана со организациски насоченото доброволно организациско однесување, како и наодите на Илис и сор. (Ilies et al., 2007) кои за поврзаноста меѓу доброволното однесување и размената лидер-член укажуваат дека дистинкцијата интерперсонално-органizaциско е важна за проценка на ефектот на социјална размена на однесувањето на вработените, за да се одговори на истражувачкиот проблем во ова истражување беше поставена следната хипотеза:

Интерперсоналната правичност може подобро да се предвиди врз основа на заедничкото дејство на диспозиционата благодарност и доброволното организациско однесување отколку врз основа на размената лидер-член.

Поставената хипотеза е и во прилог на истражувачките насоки на Колкит (Colquitt, 2012) кој укажува на потребата од интеграција на истражувачката област на правдата и афектите во присуство на други когнитивни ефекти и на вклучување на подолготрајни афективни состојби во истражувањата, како на пример, позитивните: среќа, ентузијазам, гордост, соминост и благодарност во прилог на трендот на истражување на правичноста како зависна варијабла; во прилог на истражувачките насоки на Скандура (Scandura, 1999) за фокус на идните истражувања кон ефектот на социјалната споредба кај размената лидер-член и кон расчистување на конструктот од аспект на тоа што всушност значи една размена да е правична; како и во прилог на дискусијата од метаанализата на Орган и Рајан (Organ & Ryan, 1995) за предиктивната улога на доброволното организациско однесување, кое не само што може да биде последица на третманот на вработените од страна на менаџерите и организацијата, туку и да влијае на однесувањето на претпоставените и организацијата кон вработените резултирајќи во поправичен третман.

ПРИМЕРОК

Ова истражување беше извршено врз пригоден примерок од вработените во кондиторската индустрија „Свислион“ во два индустриски погони во Скопје и Ресен. Заради увид во големината на достапната популација, во соработка со одговорните лица прво беа обезбедени списоци на вработените и организациона шема на процесот на работа согласно описот на работните места.

Достапната популација се состоеше од 337 вработени во „Свислион Агроплод“ од Ресен и 145 вработени во „Свислион“ Скопје. Структурата на достапната популација во Скопје беше составена од вработени со различен обем на сложеност на работните задачи од секторите стручни служби; служба за правни, персонални и општи работи; сектор за сметководство, книговодство и финансии; сектор за продажба; магацин за готова роба; сектор за набавка; магацин за суровини и амбалажа; сектор за контрола на квалитет и стандард и сектор за производство во Скопје.

Структурата на достапната популација во Ресен беше сочинета од вработени со различен обем на сложеност на работните задачи од секторите: управа; служба за правни, кадрови и општи работи; служба за контрола на квалитет; служба за одржување; сектор за финансии, сметководство и план и анализа; сектор за комерцијални работи и пет профитни (производствени) центри во Ресен.

Од популацијата на вработени во компанијата кои работат во двата града беше формиран пригоден примерок. Изборот на испитаниците се изврши така што прашалникот со мерните инструменти се даде на пополнување на вкупно 230 испитаници од кои 80 испитаници беа од Скопје, а 150 испитаници беа од Ресен и тоа на оние вработени кои на деновите на истражувањето беа затекнати во работните простории на „Свислион“.

Од вкупниот број зададени, беа вратени само 203 прашалници, а од нив 162 (71 во Скопје и 91 во Ресен) ги задоволуваа критериумите на истражувањето

за целосни и јасни одговори согласно дадените инструкции. Значи, 20,19%, односно 41 од пополнетите прашалници беа третираны како неважечки (нецелосни или нејасни), со што се доби истражувачки примерок од вкупно 162 испитаници ($N = 162$).

МЕРНИ ИНСТРУМЕНТИ И ВАРИЈАБЛИ ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО

Податоците во ова истражување се прибраа со четири инструменти (дадени во прилозите 1-4) и тоа: 1) *Тест за благодарност, ценење и огорченост, кратка верзија* (GRAT-S) скратена верзија на (GRAT) од Прилог 1; 2) *Скала за мерење на размената лидер-член*, (LMX7) од Прилог 2; и 3) *Прашалник за интерперсонална правичност на Колкит* (Colquitt, 2001) од Прилог 3; и 4) *Чек-листа на доброволното организациско однесување* - (OCB-C-10), приспособен за истражувањето согласно Прилог 4.

1. Тест за благодарност, ценење и огорченост (кратка верзија) - Gratitude, Appreciation, and Resentment Test - GRAT-S (Thomas & Watkins; според Watkins et al, 2003) скратен од цела верзија на GRAT (Watkins et al., 2003). Верзијата која е зададена е дадена во Прилог 1. Тестот се состои од 16 ајтеми за мерење на диспозициона благодарност. Испитаниците одговараат на скала од Ликертов тип означувајќи ги одговорите од 1 (воопшто не се согласувам) до 9 (целосно се согласувам) согласно самопроценката на обемот на доживеаните емоции на изобилство во животот и ценење од другите. Можниот скор на оваа скала се движи од 16 до 144, при што повисок скор значи повисок степен на благодарност како диспозиција.

И двата инструменти GRAT (Watkins et al., 2003) и GRAT-S (Thomas & Watkins; според Watkins et al, 2003) покажале солидна релијабилност со еднаков алфа коефициент од 0.92^3 како и добра хипотетичка и критериумска валидност. Коефициентот на релијабилност на конкретниот примерок во ова истражување беше $\alpha=0.63$. Истиот се смета за граничен, но прифатлив, со оглед на тоа дека се работи за личносна варијабла.

³ Ова се конзистентни резултати за возрастна популација. При проверка на релијабилноста на мерниот инструмент на популација составена од деца и адолесценти на возраст од 10 до 19 год. Froh, Fan, Emmons, Bono, Huebner & Watkins (2011), утврдиле алфа коефициенти од $\alpha=0.73$ до $\alpha=0.83$ за различните старосни групи.

2. Скала за мерење на размената лидер-член, Leader-Member Exchange Scale, LMX7, (Scandura, 1994) е прикажана во Прилог 2. Скалата се состои од 7 ајтеми на која вработените ги означуваат одговорите од 1 (воопшто не се согласувам) до 7 (целосно се согласувам) оценувајќи го квалитетот на односот со непосредниот претпоставен. Добиениот скор на оваа скала може да се движи од 7 до 49 при што повисок скор означува подобар квалитет на размената лидер-член.

Во метанализата на теоријата за размена лидер-член (Gerstner & Day, 1997) утврдена е задоволителна релијабилност на инструментот со алфа коефициент кој во истражувањата од метаанализата се движи помеѓу 0.83 и 0.89 и коефициент на валидност од 0.92 (Hersén, 2004). Коефициентот на релијабилност на конкретниот примерок во ова истражување беше $\alpha=0.74$.

3. Прашалникот за интерперсонална правичност, прикажан во Прилог 3 ја мери димензијата на интерперсонална правичност со субскалата од 4 ајтеми од *Прашалникот за организациска правда* на Колкит (Colquitt, 2001). Целосниот инструмент се состои од 19 ајтеми за самопроценка на перцепции на правичност и тоа: за процедурална правичност (7 ајтеми), за дистрибутивна правичност (4 ајтеми), за интерперсонална правичност (4 ајтеми) и за информациска правичност (4 ајтеми). Испитаниците одговараат означувајќи ги одговорите на скала од Ликертов тип од 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (целосно се согласувам). Добиениот скор на подскалата за интерперсонална правичност може да се движи од 4 до 20 при што повисок скор означува повисоки перцепции на интерперсонална правичност.

Според Херсен (Hersén, 2004) интерперсоналната правичност покажала релијабилност од алфа коефициент кој изнесува 0.79. Релијабилноста е подоцна потврдена со солиден алфа коефициент на субскалата на интерперсонална правичност од 0.79 (Streicher, Jonas, Maier, Frey, Woschée & Waßmer, 2007). Коефициентот на релијабилност на конкретниот примерок во ова истражување беше $\alpha=0.90$.

4. Чек-листа на доброволното организациско однесување, Organizational Citizenship Behaviour Checklist (OCB-C-10), дадена во Прилог 4, првпат воведена од авторите Спектор, Бауер и Фокс (Spector, Bauer & Fox, 2010), се состои од 10 ајтеми на која испитаниците одговараат на скала од Ликертов тип означувајќи ги одговорите од 1 (никогаш) до 5 (секојдневно) согласно самопроценка на фреквенцијата на дејствија кои ја пречекоруваат нивната редовна работна улога. Добиениот скор на оваа скала може да се движи од 10 до 50 при што повисок скор значи поизразена склоност кон доброволно организациско однесување.

Тестирајќи ја интерната конзистентност на подолгата верзија на скалата OCB-C составена од 20 прашања, нејзините автори добиле алфа коефициент од 0.94 (Spector & Fox, 2014). Коефициентот на релијабилност на конкретниот примерок во ова истражување беше $\alpha=0.83$.

Заради природата на работните обврски во достапната популација беше извршено прилагодување на мерниот инструмент *Чек-листа на доброволното организациско однесување*, Organizational Citizenship Behaviour Checklist (OCB-C-10) и тоа така што ајтемот под број 9, кој оригинално гласи: „доброволно (без да ти се плати) си присуствувал/а на состаноци или учествувал/а во работни комисии во твоето слободно време“, во консултација со менаџментот на фабриката беше преработен, на тој начин што беше „поделен“ во две верзии, и беше додадена дополнителна верзија 9б. Притоа, ајтемот 9а) формулиран е на следниов начин: „доброволно (без да ти се плати) си присуствувал/а на состаноци или учествувал/а во работни комисии во твоето слободно време“ беше вклучен во прашалникот даден на вработените во службите кои согласно природата на работата имаат можност да присуствуваат на состаноци и комисии, а ајтемот 9б формулиран на следниов начин: „доброволно (без да ти се плати) си присуствувал/а на обуки во твоето слободно време“ беше вклучен во прашалникот даден на вработените во службите кои согласно природата на работата имаат можност да присуствуваат на обуки.

ПОСТАПКА ЗА ПРИБИРАЊЕ НА ПОДАТОЦИТЕ

Пред да започне ова истражување беа водени разговори и добиена писмена согласност од одговорните лица во „Свислион“ – Скопје и „Свислион-Агроплод“ – Ресен за спроведување на истражувањето, при што беа објаснети целите на истражувањето и текот на истражувачката постапка. Истражувањето се одвиваше во периодот од февруари до јуни 2015 година, при што податоците во Свислион Скопје беа прибрани на 8 мај и 13 мај, а во Ресен на 8 јуни 2015 година.

Заради сензитивната природа на податоците кои се бараат, најпрво на раководството од кое се побара согласност му беше објаснето дека податоците и одговорите кои испитаниците ќе ги дадат во ова истражување се анонимни и ќе се искористат само за целите на истражувањето, извештајот и другите материјали неопходни за изработка на овој труд.

Пред да се пристапи кон задавање на инструментите на испитаниците, беше извршена постапка за проверка на разбирливоста. На тројца вработени од „Свислион“ Скопје им беа зададени прашалниците, при што им беа дадени инструкции при одговарањето да кажат „на глас“ дали го разбираат секој ајтем одделно и да побараат од истражувачот објаснување за секој дел од прашалникот што не го разбираат.

Претходно, во соработка со двајца лингвисти (дипломирани професори по англиски јазик и книжевност) беше проверен соодветниот превод на верзијата на мерниот инструмент на македонски јазик. Бидејќи проверката резултираше во задоволително разбирање на ајтемите од мерниот инструмент, не беа извршени никакви измени и тој беше даден на пополнување во формата согласно Прилог 1-4.

Во склоп на мерниот инструмент беше вклучена изјава за информирана согласност, со која на вработените им беше објаснето дека присуството во истражувањето е целосно доброволно, дека имаат можност во секој момент да се откажат од пополнување на прашалникот и дека податоците од

прашалникот ќе бидат анонимни и достапни само на истражувачот во постапката.

Самото прибирање на податоците се спроведе на начин што вработените кои работат во администрација, транспорт и производство беа поделени во четири групи (две во Скопје и две во Ресен) заради олеснување на давање на соодветната верзија од прашалникот (со ајтем 9а или 9б од *Чек-листата за проверка на доброволно организациско однесување – ОСВ 10*), им беа објаснети целите на истражувањето и постапката за прибирање на податоците, им беше кажано дека пополнувањето на прашалникот ќе им одземе околу 20-тина минути и им беше поделен прашалникот кој го пополнуваа во присуство на истражувачот. Заедно со прашалникот им беше поделен и плик во кој на крајот требаше да го стават пополнетиот прашалник и лично да го затворат.

Вработените во администрација и транспорт од Скопје го пополнија прашалникот на 8 мај 2015 година во Скопје во конференциската сала на „Свислион“ - Скопје. Вработените во производство од Скопје го пополнија прашалникот на 15 мај 2015 година во Скопје во заедничката кујна на „Свислион“ - Скопје за време на паузата за доручек. Вработените во администрација и транспорт од Ресен го пополнија прашалникот на 8 јуни 2015 година во Скопје во канцеларијата за заеднички состаноци на „Свислион Агроплод“ – Ресен. Вработените во производство од Ресен го пополнија прашалникот на 8 јуни 2015 година во Скопје во производните погони на „Свислион Агроплод“ – Ресен.

СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Во ова истражување беа применети следните статистички постапки: анализа на дескриптивните показатели преку резултатите за мерките на централна тенденција и стандарните отстапувања за сите четири варијабли вклучени во истражувањето, како и мултипла регресивна анализа, поточно, биномна логистичка регресија за проверка на истражувачката хипотеза. Пресметките беа правени на SPSS X и во Excel.

РЕЗУЛТАТИ

Во првиот дел од овие резултати се прикажани дескриптивните показатели за секоја од варијаблите на истражувањето: диспозициона благодарност, размена лидер-член, доброволно организациско однесување и интерперсонална правичност.

Во вториот дел се прикажани резултатите од спроведената проверка за исполнетост на предусловите за користење мултипла регресивна анализа, која беше најдобро претпоставено решение за проверка на хипотезата, односно, презентирани сенаодите од проверката на претпоставките за нејзина примена.

Во третиот дел се прикажани резултатите од биномната логистичката регресија која се покажа како оптимална статистичка алатка за тестирање на хипотезата со оглед на емпириската дистрибуција на мерените маријабли.

Дескриптивни показатели за диспозициона благодарност, размена лидер-член, доброволно организациско однесување и интерперсонална правичност.

Од спроведената дескриптивна анализа прикажани се скоровите за сите четири вклучени варијабли во истражувањето преку мерките на аритметички средини (M) и стандардните отстапувања (SD) за сите вработени вклучени во истражувањето ($N=162$). Во Табела 1 е прикажан и добиениот опсег на скорови за истражувачките варијабли, како и мерките за нормалност на емпириската дистрибуција на варијаблите добиени со Колмогоров-Смирнов тест.

Табела 1. Аритметички средини, стандардни отстапувања, опсег на скорови и Колмогоров-Смирнов тест за сите испитаници ($N=162$)

	M	SD	Добиен опсег на скорови	Резултати од Колмогоров-Смирнов тест		
				<i>Stat.</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>
Диспозициона благодарност	106,31	14,24	54-120	0,071	162	0,046*
Размена лидер-член	35,76	9,30	7-49	0,103	162	0,000**
Доброволно органizaциско однесување	37,38	8,25	11-50	0,064	162	0,200
Интерперсонална правичност	15,40	4,44	4-20	0,159	162	0,000**

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Од Табела 1 може да се види дека за варијаблата диспозициона благодарност просечниот скор за испитаниците е $M=106,31$ со $SD=14,24$; за варијаблата размена лидер-член просечниот скор на испитаниците е $M=35,76$ со $SD=9,30$; за варијаблата доброволно организациско однесување $M=37,38$ со $SD=8,25$; а за варијаблата интерперсонална правичност $M=15,40$ со $SD=4,44$.

Како што може да се види од мерките за нормалност на дистрибуцијата, кај варијаблата интерперсонална правичност има сериозно отстапување од нормалната дистрибуција ($KS=0,16(162); p < 0,05$), при што постои тенденција за групирање на скоровите во горниот дел од дистрибуцијата, односно дури 44

испитаници од вкупно 162 (повеќе од една четвртина) добиле максимален⁴ скор. Понатаму, резултатите од проверка на нормалноста на емпириската дистрибуција преку Колмогоров-Смирнов тестот покажаа дека само варијаблата доброволно организациско однесување не отстапува значајно од нормалната дистрибуција ($KS=0,06(162); p>0,05$). Резултатите за другите две варијабли, диспозициона благодарност ($KS=0,07(162); p<0,05$) и размена лидер-член ($KS=0,10(162); p<0,05$), статистички значајно отстапуваат од претпоставената нормална дистрибуција.

Со статистички постапки на трансформација на податоците најпрво беше направен обид да се подобри нормалноста на дистрибуцијата на интерперсоналната правичност. Бидејќи ниту логаритамската трансформација, ниту трансформацијата преку квадратен корен на мерките на интерперсонална правичност не покажаа измени во мерките добиени преку Колмогоров-Смирнов тест во правец кој дозволува понатамошна примена на преферираниот метод, се утврди дека овие варијабли не ги задоволуваат претпоставките за нормалност на емпириската дистрибуција. Согласно наодот, мултиплата регресивна анализа беше прекината.

Согласно емпириската дистрибуција на податоците од ова истражување, понатамошниот тек на статистичка обработка на податоците во врска со истражувачката хипотеза се одвиваше со биномна логистичка регресија.

Заради дополнителен увид во поврзаноста меѓу варијаблите вклучени во истражувањето беше направена анализа на коефициентите на бисериска корелација на предикторите со варијаблата интерперсонална правичност, прикажани во Табела 2.⁵ Од Табела 2 може да се види дека постои статистички

⁴ Графички приказ на дистрибуциите на варијаблите во истражувањето е прикажан во Прилог 7, Фигура 1-4.

⁵ Постапката за бисериска корелација беше извршена во делот на логистичка регресивна анализа, но корелационите коефициенти се претставени како дел од дескриптивната анализа за да послужат за разјаснување и прелиминарен увид во предиктивната моќ на моделот. Заради тоа што варијаблите во истражувањето (освен доброволното организациско однесување) во конкретниот случај не покажаа емпириска нормална дистрибуција, понатамошна анализа на корелацијата заради подобрување на предиктивниот модел би можела да се изврши со дихотомизација или трансформациски постапки на предикторите кои покажаа статистички значајна поврзаност со интерперсоналната правичност.

значајна позитивна поврзаност помеѓу диспозиционата благодарност и интерперсоналната правичност, како и меѓу размената лидер-член и интерперсоналната правичност. Доброволното организациско однесување не покажа статистички значајна поврзаност со интерперсоналната правичност.

Табела 2. Бисериска корелација помеѓу диспозиционата благодарност, размената лидер-член, и доброволното организациско однесување со интерперсоналната правичност

	Размена лидер-член		Доброволно организациско однесување		Интерперсонална правичност	
	<i>df</i>	<i>r_b</i>	<i>df</i>	<i>r_b</i>	<i>df</i>	<i>r_b</i>
Диспозициона благодарност	160	0.237**	160	0.062	160	0.204(**)
Размена лидер-член	160		160	0.055	160	0.655(**)
Доброволно организациско однесување					160	0.051

** p<0.01

Прелиминарни резултати од мултипла регресивна анализа

За пресметување на равенката за мултипла регресивна анализа беше извршена проверка на претпоставките за соодветност на методот кои бараат дополнителна анализа⁶ и тоа: 1) мултиколинеарноста, која беше проверена преку тестирање и анализа на факторот на инфлација на варијансата (*VIF*) и на нивоата на толеранција, и 2) хетероскедастичноста беше проверена со тестовите на Бројш и Паган, и на Кенкер.

Од проверката на релијабилноста на скалите употребени во истражувањето и од прикажаните Кронбах-алфа коефициенти може да се види дека сите мерни инструменти освен *Тестот за благодарност, ценење и*

⁶Коефициентите на релијабилност на скалите со кои се мерат варијаблите се соопштени во поглавјето Мерни Инструменти, а тука ќе бидат само дискутирани од аспект на нивната поволност за ваков вид анализа. Исто така, нормалноста на дистрибуциите е тестирана и прикажана во Табела 1, како дел од дескриптивната анализа.

огорченост, кратка верзија (GRAT-S) се со задоволителна внатрешна релијабилност, освен Тестот за благодарност, ценење и огорченост, кратка верзија (GRAT-S) покажа малку послаб коефициент на конзистентност $\alpha=0,63$. За да се подобри релијабилноста на мерниот инструмент беше применета техниката бришење на ајтем, при што со бришењето на ајтем 3 би се добила релијабилност од $\alpha=0,653$. Но, бидејќи и вака немаше промена во мерките за проверка на претпоставките за нормална дистрибуција и во регресивниот коефициент на мултипла корелација (при избришан ајтем $R^2=0,430$, а при користење на скалата во целост $R^2=0,432$) во мултиплата регресивна анализа беше оставена скалата во целост со сите ајтеми како што е дадена во прилозите.

Со проверка на факторот на инфлација на варијансата (VIF) и нивоата на толеранција ($1/VIF$) се утврди дека претпоставката за непостоење на мултиколинеарност е задоволена. Услови за да не постои мултиколинеарност меѓу предиктор варијаблите се факторот на инфлација на варијансата (VIF) на секоја од варијаблите да не е поголем од 10 ($VIF<10$) и просекот на факторите на инфлација на варијансата за секоја од варијаблите да не е значително поголем од нула; или пак нивоата на толеранција за секоја од варијаблите да бидат поголеми од 0,2.

Табела 3. Мерки на мултиколинеарност преку проверка на факторот на инфлација на варијанса VIF

	Нивоа на толеранција	VIF
Диспозициона благодарност	0,942	1,062
Размена лидер-член	0,942	1,061
Доброволно организациско однесување	0,994	1,006

Од прикажаните мерки во Табела 3 се гледа дека сите фактори на инфлација на варијансата се помали од 10, при што за размената лидер-член $VIF_1=1,061$, за доброволното организациско однесување $VIF_2=1,006$, а за диспозиционата благодарност $VIF_3=1,062$. Просекот $(VIF_1+VIF_2+VIF_3)/3=1,061+1,006+1,062/3= 1,043$, што не е значително поголема вредност од нула, а

нивоата на толеранција се над минималната 0,2; при што она на варијаблата размена лидер-член е 0,942, она на варијаблата доброволно организациско однесување е 0,994, а она на диспозиционата благодарност е 0,942.

Нивото на значајност за да постои хомоскедастичност на дистрибуцијата е $p > 0,05$ за спроведениот тест. Резултатите од проверката на хетероскедастичност според тестот на Бројш и Паган покажаа дека дистрибуцијата на варијансата на грешка беше нееднаква за сите нивоа на зависната варијабла, при што вредноста на $p = 0,0145$. Според тестот на Кенкер кој е подобар за помали примероци, како што е овој ($N=162$), $p = 0,1790$ што значи дека според овој тест дистрибуцијата на варијансата на грешка ја задоволува претпоставката за хомоскедастичност.

Резултати од проверката на хипотезата за поврзаноста на диспозиционата благодарност, доброволното организациско однесување и размената лидер-член со интерперсоналната правичност

Со цел да се направи проверка на хипотезата се пристапи кон утврдување на поврзаноста на варијаблите диспозиционата благодарност, доброволното организациско однесување, размената лидер-член и интерперсонална правичност користејќи ја статистичката постапка логистичка агресија за да се процени дали, кои и како од трите предиктор варијабли – диспозициона благодарност, доброволно организациско однесување и размена лидер-член се предиктори на перцепциите на интерперсонална правичност односно неправичност.

За таа цел беше направена вештачка дихотомизација на емпириските мерки на варијаблата интерперсонална правичност со тоа што мерките беа поделени по аритметичката средина⁷ ($M=15,4$) и така во едната група беа назначени 98 случаи, а во другата 64 случаи. Групата со 98 случаи беше

⁷Поделбата на групите по медијана не беше соодветна заради групирање на голем број од скоровите околу средината, поточно 22 случаи од $N=162$ или 13,58% беа со скор 16 при што се добиваше значителна диспропорција во бројот на испитаници во групите. Нивното отстранување од дистрибуцијата значително би го намалило бројот на испитаници во двете групи и би се рефлектирало на регресивната анализа.

кодирана како категорија 1 или висока перципирана интерперсонална правичност, а групата со 64 случаи беше кодирана како категорија 0 или ниска перципирана интерперсонална правичност.

Во Табела 4 е дадена класификацијата на вработените во однос на перципираната интерперсонална правичност. Со вештачката поделба извршена на овој начин се забележува дека моделот точно класификувал 60,5% од испитаниците. Со други зборови, доколку не знаевме ништо за варијаблите и случајно погодувавме дека конкретниот вработен има перцепции на неправичност ќе бевме во право за 60,5% од случаите.

Табела 4. Класификација на вработените врз основа на перцепциите за интерперсоналната правичност без предиктори

Добиени	Предвидени		Процент
	Ниска перципирана интерперсонална правичност	Висока перципирана интерперсонална правичност	
Ниска перципирана интерперсонална правичност	0	98	0
Висока перципирана интерперсонална правичност	0	64	100
Вкупен процент			60,5

Вредноста на R^2 од Негелкерке изнесува 0,412, што укажува дека моделот во целина објаснува 41,2% од варијансата на интерперсоналната правичност, што наведува на заклучокот дека предиктор варијаблите објаснуваат солиден дел од варијансата на интерперсоналната правичност.

Резултатите од Хосмер-Лемесхау тестот го поддржуваат тврдењето дека моделот е солиден. За овој тест, индикатор за слабо предвидување е кога коефициентот на значајност $p < 0,05$. Притоа, квадратот на Хосмер-Лемесхау

тестот изнесува $\chi^2=8,408$ каде $p=0,395$, што е статистички незначајна вредност. Тоа значи дека моделот е соодветен и дека предикторите навистина имаат значителен ефект и креираат суштински различен модел.

Табела 5. Класификација на вработените врз основа на перцепциите за интерперсоналната правичност со вклучени предиктори

Добиени	Предвидени		Процент
	Ниска перципирана интерперсонална правичност	Висока перципирана интерперсонална правичност	
Ниска перципирана интерперсонална правичност	45	19	70,3
Висока перципирана интерперсонална правичност	13	85	86,7
Вкупен процент			80,2

Во Табела 5 е прикажан односот на случаи кои сме успеале да ги предвидиме точно со моделот. Оттука се гледа дека 86,7% се класифицирани точно во групата со висока перципирана интерперсонална правичност, а 70,3% се класифицирани точно во групата со ниска перципирана интерперсонална неправичност. Вкупниот процент на точно класифицирани случаи во моделот е 80,2%, што е значително подобрување од моделот со константа каде класификацијата беше точна во 60,5% од случаите. Значи, вклучувајќи ги предикторите сме го подобриле капацитетот на предвидување на моделот за скоро 20 проценти.

Во Табела 6 се прикажани податоци за предиктивната моќ на трите предиктор варијабли вклучени во истражувањето во однос на перципираната интерперсоналната правичност кај вработените. Врз основа на добиените резултати се забележува дека само варијаблата размена лидер-член е

статистички значаен предиктор на перципираната интерперсонална правичност во моделот, со значајна поврзаност $Wald\chi^2=34,58$ при што $p<0,01$. Wald – тестот за останатите предиктори не е статистички значаен.

Табела 6. Резултати од логистичка регресија кај вработените во однос на диспозиционата благодарност, размената лидер-член и доброволното организациско однесување

	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	<i>Wald</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>	<i>Exp(B)</i>
Диспозициона благодарност	0,02	0,02	1,34	1	0,25	1,02
Размена лидер-член	0,16	0,03	34,58	1	0,00	1,17
Доброволно организациско однесување	0,00	0,02	0,00	1	0,91	1,00
Константа	-6,85	1,85	13,61	1	0,00	0,00

Доколку би сакале да ги користиме овие податоци за размената лидер-член за предвидување во иднина би можеле да кажеме дека кога мерките на варијаблата размена лидер-член би се зголемиле за 1 (една единица), притоа држејќи ги другите варијабли константни, постои 1,17 пати поголема веројатност дека точно сме предвиделе дека вработените во групата ќе сметаат дека претпоставениот е правичен.

Врз основа на **наодите дискутирани претходно може да се каже дека хипотезата не се потврдува.** Иако заедничката варијанса на предвидените предиктори на интерперсонална правичност од 41,2% покажа дека во основа моделот предвидува солиден дел од вработените кои би имале перцепции на интерперсонална правичност, наместо заедничкото дејство на варијаблите диспозициона благодарност и доброволно организациско однесување да покажат подобра предиктивна моќ од размената лидер-член се утврди дека всушност само размената лидер-член се покажа како статистички значајна за да може да се користи за предвидување на веројатноста дека вработените би ги сметале претпоставените за интерперсонално правични.

ДИСКУСИЈА

Во динамични социјални сценарија како што се работните односи каде мислењето, емоциите и однесувањето на луѓето спрема колегите, претпоставените и организацијата се во безброј комплексни релации, резултатите од ова истражување не се разочарувачки, иако се изненадувачки. Тие треба внимателно да се интерпретираат земајќи ја во вид тридецениската возраст на традицијата на истражување на интерперсоналната правичност, ограничениот број на студии во светски рамки и непостоечките истражувања во Македонија, современата теорија на социјална размена која вклучува елемент на интерперсонални релации како дополнување на економската размена која е во основа на работните односи во организацијата, комплексноста на конструктот доброволно организациско однесување составен од диспозициони, афективни и бихевиорални елементи, расчистувањето на конструктите интерперсонална правичност и доброволно организациско однесување во однос на претпоставените и во однос на организацијата, временскиот редослед на афектите и однесувањето, како и сè попопуларната, но минимално истражуваната улога на цртите на личноста во перцепциите на интерперсонална правичност.

Како што наведуваат Барски и Каплан (Barsky & Kaplan, 2007) во насловот на нивната метаанализа – „ако постои убаво чувство, тогаш има и правичност“ (стр. 286). Претпоставката на ова истражување беше дека афективниот аспект на диспозиционата благодарност и доброволното организациско однесување ќе бидат пресудни за вработените да мислат дека нивните шефови се правични, а особено дека ќе одиграат пресудна улога во однос на трансформациониот елемент од партнерската дијада меѓу вработениот и претпоставениот. Резултатите од истражувањето за статистички најзначајниот удел на размената лидер-член при предикција на перцепции на интерперсоналната правичност, наведуваат на помисла дека можеби ништо не

е поважно од силната релација на поддршка и доверба помеѓу вработениот и претпоставениот за вработените да мислат дека работат со правични шефови.

Во однос на **статистички значајниот удел на размената лидер-член** во моделот на предиктивната равенка наодите од ова истражување се донекаде во согласност со резултатите од метаанализата на Cohen-Charash & Spector (2001), кои утврдиле умерена позитивна поврзаност помеѓу интеракциската правичност и размената лидер-член, на тој начин делумно потврдувајќи ја претпоставката дека *интерперсоналната правичност ќе биде посилно поврзана со варијабли во врска со претпоставениот отколку со варијабли во врска со организацијата*; како и со оние на Колкит и сор. (Colquitt et al., 2001) кои укажале дека освен со размената лидер-член, интерперсоналната правичност е значајно поврзана со една друга варијабла која се однесува на претпоставениот - агенциска евалуација на авторитет. Ова го истакнува *релациониот елемент од односот со претпоставениот кој што е критичен дел од партнерската дијада* како можна причина за постоењето на поврзаност во однос на претпоставениот, а не и во врска со организацијата.

Статистички значајните наоди за уделот на размената лидер-член може да се доведат и во врска со резултатите од метаанализата на Колкит и сор. (Colquitt et al., 2013), кои користејќи ја современата теорија за социјална размена укажале на силна поврзаност меѓу димензиите на правдата и *индикаторите на социјална размена*, како и на умерена поврзаност меѓу димензиите на правдата и *реципрочното однесување*. Истите наоди може да се разгледаат и во однос на оние на Вејн, Шор и Лиден (Wayne, Shore & Liden, 1997) кои ги тестирале релациите кои вработените ги развиваат со непосредниот претпоставен и со организацијата преку теоријата на социјална размена, каде резултатите од истражувањето покажале дека перципираната организациска поддршка и размената лидер-член имаат уникатни претходници и се на различен начин поврзани со зависните варијабли, што

укажува на важноста на правење разлика меѓу двата одделни вида на размена.

Резултатите за доброволното организациско однесување кое не покажа статистички значаен удел во предиктивната равенка, наспроти поставената хипотеза е донекаде во согласност со наодите на Колкит и сор. (Colquitt et al., 2001) и наодите на Бол и сор. (Ball et al., 1994), кои третирајќи го доброволното организациско однесување како зависна варијабла укажуваат на силна позитивна поврзаност меѓу процедуралната правичност и доброволното организациско однесување, и на умерена позитивна поврзаност помеѓу дистрибутивната правичност и доброволното организациско однесување; оние на Мурман и сор. (Moorman et al., 1998) за позитивниот ефект на процедуралната правичност врз сите пет димензии на доброволно организациско однесување; како и на она на Скарлики и Латам (Skarlicki & Latham, 1996) кои покажале дека обуката на претпоставените за принципите на процедуралната правичност имала позитивен ефект врз доброволното организациско однесување. Овие резултати наведуваат на психолошката логика дека однесувањето следи после личноста, но и дека не е едноставно да се заклучи дека тоа е секогаш така - и бихевиорални елементи може да одиграат улога во промени на перцепциите, а и во зголемување на чувството на позитивна релација кон претпоставениот и организацијата. Сепак, тоа што доброволното организациско однесување не покажа пресудна улога во предвидувањето од овдешниот регресивен модел може да се должи токму на неговата последична улога, кое понатаму може да се објасни согласно ресурсната теорија за социјална размена.

Ресурсната теорија за социјална размена (Foa & Foa, 1980) која опфаќа елементи на универзално реципрочно однесување, како и акцент на интерперсоналниот елемент на социјалната размена која оди над економската, може да ја објасни природата на доброволното организациско однесување како разменливо добро кое би можело да се вложува во ваквиот тип на размена, согласно шпекулацијата од метаанализата на Колкит и сор. (Colquitt et al. 2013) кои ја искористиле современата ресурсна теорија на

социјална размена за да укажат дека значителната поврзаност меѓу правичноста и работната перформанса, како и меѓу правичноста и доброволното однесување може да се објасни со медијатор варијабли - *индикатори на социјална размена*, како што се доверба, организациска посветеност, перципирана организациска поддршка и размена лидер-член.

Доколку социјалната размена се разгледува преку фокусот на интерперсоналната релација (Colquitt et al., 2013) во нејзе не се вклучени само економски елементи туку и други *симболични ресурси како разменливо добро*, согласно ресурсната теорија на Фоа и Фоа (Foa & Foa, 1980) и универзалното правило на реципроцитет во размената согласно дефиницијата на Гулднер (Gouldner, 1960) кој реципроцитетот го дефинирал како општа норма да се помогне и да не се наштетува на оној кој ни помага. Оттука се поставува прашањето дали вака дефинираното реципрочно однесување е насочено само кон претпоставениот или само кон организацијата. Резултатите од метаанализата (Colquitt et al., 2013) не покажале различни коефициенти на поврзаност на интерперсоналната правичност со организациското однесување насочено кон претпоставениот ниту кон она насочено кон организацијата. Затоа би можело да се претпостави дека доброволното организациско однесување не е конструкт кој е причина за перцепции на интерперсонална правичност во односот со шефот – овие резултати повеќе наведуваат на помислата дека доброволното организациско однесување е најчесто *само последица на перципираната интерперсоналната правичност и дека афективните елементи од неговата дефиниција би можеле да се однесуваат повеќе на организацијата во целина*.

Од друга страна, конструктот доброволно организациско однесување вклучува дискрециони дејствија надвор од работната улога кои се карактеристични за компетитивни средини каде давањето повеќе од себе е услов за напредок, раст, па и преживување. Компетитивноста во доброволното организациско однесување може да се должи на организациската култура (Jagannath & Bhabani, 2012), па дури и на возраста (El Badawy, Trujillo-Reyes & Magdy, 2017). Според теоријата за четири видови на организациска култура

(Cameron & Quinn, 2006), културата на клан е слична на семејство со фокус на грижа и заедништво на членовите во организацијата, културата на адхократија е динамична со акцент на претприемаштво, пазарно-ориентираната култура е со фокус на конкуренција и постигнувања, а хиерархиската култура е структурирана и контролирана со фокус на правилно извршување на обврските. Доколку овие резултати за доброволното организациско однесување се доведат во врска со конкретната организациска култура и социјалната средина, би можеле да помислиме дека навидум колективно и хиерархиски настроената група испитаници не е наклонета кон излегување од очекуваното однесување на работната улога. Поголемиот дел од испитаниците беа со стандардизирани и едноставни работни задачи, за кои е прашање колку дозволуваат дискреционо однесување кое излегува од работната улога.

Наодите за доброволното организациско однесување од ова истражување може да се разгледуваат и во однос на *теоретскиот модел на групен ангажман* на Тајлер и Блејдер (Tyler & Blader, 2003) кој се стреми да го објасни начинот на кој процедурите, вклучително и интерперсоналниот треман како нивен дел, делуваат на соработката помеѓу единките и групите. Процедурите го оформуваат социјалниот идентитет на единката во групата, кој потоа влијае на нивните ставови, вредности и однесување. На тој начин, вработените се склони да ги подредат своите лични краткорочни интереси на интересите на организацијата (Lind & Tyler, 1988) што наведува на идеја дека однесувањето корисно за организацијата би можело да има повеќе врска со тоа *како организацијата ги третира вработените, отколку со некој инхерентен морален или правичен мотив или афективен елемент кој произлегува од личноста.*

Контекстот на *местото на индивидуата во групата* во однос на правците на размена и на разменливото добро не е занемарлив и би можел да послужи за интерпретација на *релациониот акцент на партнерската дијада* од овдешните наоди. Перципираната правичност сепак не зависи само од партнерската релација во односот вработен-претпоставен туку и од важноста која вработениот и ја дава на групата, т.е организацијата, согласно

експериментите на Смит, Тајлер и Хуо (Smith et al., 2008) за интерперсоналниот третман, социјалниот идентитет и организациското однесување кои наведуваат дека идентификацијата со групата ја модулира важноста на релациониот третман.

Тешко е да се укаже на временскиот редослед на поврзаноста меѓу размената лидер-член, доброволното организациско однесување и интерперсоналната правичност. Емпириските наоди не се конзистентни, а постојат индиции и за теоретско преклопување на конструктите. Ова е во согласност со истражувањето на Мастерсон (Masterson, 1997; според Greenberg & Storzano, 2001) за диференцијалните ефекти на процедуралната правичност и интеракциската правичност во однос на варијаблите врзани со организацијата и со претпоставениот, што наведува на идејата дека за сите три конструкти акцентот на *дијадината партнерска релација* би требало дополнително да се разгледа.

Понатаму, резултатите за статистички значајната улога на размената лидер-член може да се разгледуваат и во однос на поновите наоди на Асгари и соработниците (Asgari, Silong, Ahmad & Abu Samah, 2008) кои наведуваат на помисла за корелација помеѓу варијаблите врзани со лидерот, како што е размената лидер-член и доброволното организациско однесување. Асгари и соработниците (Asgari et al., 2008) укажале на директна поврзаност меѓу трансформациското лидерско однесување и организациската правда со сите три поддимензии, како и помеѓу трансформациското лидерско однесување и доброволното организациско однесување – оттука, би можеле да шпекулираме дека *трансформацискиот елемент од конструктот размена лидер-член*, односно односот во кој лидерот и членот взаемно си ја поттикнуваат мотивацијата и моралот за работа, притоа напуштајќи го хиерархискиот аспект како второстепен, е значаен за формирање на правични перцепции и однесување надвор од работната улога корисно за организацијата. Она што би можело да биде предмет за понатамошни истражувања се наодите на Илис и сор. (Ilies et al., 2007) кои укажале на статистички значајна посилна позитивна поврзаност меѓу размената лидер-член и индивидуално насоченото

доброволно однесување отколку меѓу размената лидер-член и организациски насоченото доброволното однесување - доколку шефот е лидер кој настапува од позиција на поддршка, почит и рамноправност, навидум изгледа дека вработените сепак имаат тенденција малку повеќе да „му помогнат“ нему отколку на организацијата.

Улогата на *цртите и афектите во перцепциите на правичност* е малку истражувана. Засега, иста е и судбината на благодарноста во организациски контекст. Оттука, неопходни се понатамошни истражувања кои би можеле да го истражуваат факторот диспозициона благодарност во перцепциите на интерперсонална правичност, бидејќи иако не покажа пресуден удел во предиктивниот модел на регресивната равенка од ова истражување, сепак покажа **статистички значајна поврзаност со интерперсоналната правичност.**

Статистички значајните наоди за диспозиционата благодарност како личностна варијабла може да се разгледуваат преку истражувања за други варијабли поврзани со личноста во организациски контекст, како она на Хојер и сор. (Heuer, Blumenthal, Douglas, & Weinblatt, 1999) за *аспектот на заслуга* (*deservingness*) кои укажале дека варијаблите поврзани со личноста - самодоверба, атрибуции и вредносни судови се модератори на поврзаноста меѓу третманот со почит и процедуралната правда и она на Бјанчи и Брокнер (Bianchi & Brockner, 2012), кои укажале дека *диспозиционата доверба* или генералниот афинитет на доверба кон луѓето е позитивно поврзан со перцепциите на правичност. На сличен начин може да се доведат во врска и истражувањето на Саншајн и Хојер (Sunshine & Heuer, 2002) кои укажале на значајна позитивна поврзаност меѓу перцепциите на правичност и *чувството на заслуга*; како и она на Запата, Олсен и Мартинс (Zapata, Olsen & Martins, 2013), кои анализирајќи ја теоријата за социјална размена само *делумно ја потврдиле претпоставката дека вработените со висока добронамерност и интегритет предизвикуваат чувства на обврска и доверба од нивните директни претпоставени*, зголемувајќи ја веројатноста дека претпоставените ќе

се придржуваат до правилата за интерперсонална и информациска правичност, што од друга страна ќе влијае на перцепциите за правичност на вработените.

Резултатите од ова истражување за диспозиционата благодарност може да се разгледуваат и согласно метаанализата на Барски и Каплан (Barsky & Kaplan, 2007) за статистички значајна поврзаност на афективната состојба и афективните црти со перцепциите на правичност, и тоа со сите три димензии, при што корелациите во врска со афективната состојба биле малку, но не значајно поголеми од оние со афективните црти. Битно е да се истакне дека авторите ги вклучиле и димензиите на невротизам и екстраверзија како претставници на негативен и позитивен афективитет соодветно, но ги анализирале издвоено од другите димензии на афективитет. Резултатите од оваа анализа на невротизмот и екстраверзијата покажале мешовита поддршка на претпоставката, при што поврзаноста меѓу афектите и димензијата интеракциската правичност (што ја опфаќа интерперсоналната правичност) одела дури и во негативна насока, особено во однос на позитивниот афективитет. Заради хиерархискиот однос на овие варијабли (екстраверзијата е содржана во поширокиот конструкт позитивен афективитет, а невротизмот е содржан во поширокиот конструкт негативен афективитет) тие препорачуваат овие парови да не се издначуваат, ниту теоретски, ниту емпириски. На сличен начин, диспозиционата благодарност би можела да биде само „делумен“ претставник на позитивниот афективитет и би остварила само делумен удел во перцепциите на интерперсонална правичност.

Статистички значајна поврзаност на диспозиционата благодарност и со интерперсоналната правичност, и со размената лидер-член од ова истражување е можен корисен наод за да се провери ефектот на супресија на диспозиционата благодарност во идни истражувања. Фактот дека аритметичката средина на скоровите добиени за диспозиционата благодарност за конкретната група испитаници беше $M=106,31$ од максимален скор 120 наведува на помислата дека постои можност склоноста кон диспозициона благодарност на овие испитаници да е под влијание на други ситуациони и контекстуални фактори, како на пример културолошкото милје, националниот менталитет и

организациската култура на оваа популација. Иако тука беше мерена диспозиционата благодарност, таа е значајно поврзана со состојбата на благодарност, и можно е ваквите резултати да се должат повеќе на благодарна состојба отколку на диспозициона благодарност, што е во согласност со наодите на Барски и Каплан (Barsky & Kaplan, 2007) за *разграничување на улогата на благодарноста на ниво на црта и на ниво на состојба* при формирање на перцепциите на правичност. Може да се помислува дека акутната состојба на благодарност е позначајна од подолготрајната диспозиција да се биде благодарен како црта на личност.

Она што е заедничко за метаанализата на Колкит и соп. (Colquitt et al., 2013) и метаанализата на Барски и Каплан (Barsky & Kaplan, 2007), а што може да послужи за толкување на наодите од ова истражување е тоа што двете метаанализи ја нагласуваат значајноста на *теоријата за афектите за разјаснување на правичноста како комплементарен теоретски модел на основниот модел на социјална размена на Адамс (Adams, 1965)*.

Теоријата за афекти е важна и заради улогата на благодарноста и на ниво на организација дефинирана како *институционална благодарност* (Waters, 2012), па дури и на бихевиорално ниво како *интервенции на благодарност* (Wood et al., 2010). Доколку се земе во вид вака временски и институционално распространетата присутност на конструктот благодарност, би можело да се предложи еден начин за да се објасни ограничениот удел на диспозиционата благодарност во перципираната правичност во овдешните наоди.

Во однос на повеќедимензионалната природа на конструктот благодарност, овие наоди може да се разгледуваат и во однос на работата на Вотерс (Waters, 2012) која е значајна заради прецизирање на улогата на благодарноста во организациски контекст, надвор од нејзиното истражување како црта или како афективна состојба, бидејќи може да биде *подолготрајна институционална, а не минлива афективна категорија*. Интраперсоналните процеси кои ја врзуваат диспозиционата благодарност со работното

задоволство како варијабла на позитивна психолошка состојба се објаснуваат со механизмите на Wood et al., (2010) за врската меѓу благодарноста и шематската хипотеза, хипотезата на справување и хипотезата на надградба и проширување. Оттука, иако вработениот може лично да не е во афективна благодарна состојба или да не биде личност со особено благодарна диспозиција, а сепак да доживее зголемување на работното задоволство преку позитивното влијание на благодарна организациска култура.

Резонирањето за поврзаноста на диспозиционата благодарност со правичноста може да се направи и преку деонтолошкиот мотив на етичност како дел од благодарноста, односно преку поимот на заслуга или следување согласно теоријата за мотив за правичност на Мелвин Лернер (Lerner, M., 1980) кој наведува дека емоцијата на следување (*entitlement*) е клучна психолошка состојка на човечкото однесување во врска со социјалната правда. Согласно теоријата на Лернер, мотивот за правичност не е само последица на освестен личен интерес, туку на несвесни процеси создадени уште во раниот когнитивен развој преку концептот на следување. Следувањето, пак, може да се опише како спротивно на благодарноста – ако некој мисли дека нешто „му следува“ без некаков конкретен влог од негова страна, може да не биде благодарен. Токму концептот на следување (*entitlement*) ја разликува неправдата од обичната фрустрација или разочарување, а само после неправдата знаат да следат лути реакции. Заради тоа, иако не е пресуден, уделот на диспозиционата благодарност во крајниот исход на предиктивниот модел за интерперсоналната правичност не би требало да се занемари.

Она што Кропанцано и сор. (Cropanzano et al., 2007) го зачнале, обидувајќи се да воспостават практична алатка за менаџирање на организациската правда, Шапиро, Брас и Лабјанка (Shapiro, Brass, & Labianca, 2008; според Brass & Krackhardt, 2012) го надополнале со заклучокот за потреба од разбирање и менаџирање на неправичноста на ниво на организациска мрежа, каде безбројните меѓусебни трансакции на вработените со претпоставените и со организацијата, но и меѓу себе, можат да предизвикаат ефект на „ширење“ на приказните за неправда во социјалната мрежа. Во

таквите трансакции и вработените донекаде „менаџираат и тргуваат“ со нивните влогови во тие односи, земајќи го предвид односот со претпоставениот, со другите колеги, нивното место во групата, но и приврзаноста кон организацијата во целина како референтни точки за тоа каде ќе го насочат своите напори. Со оглед на резултатите од ова истражување, би можеле да кажеме дека во сета таа социјална размена, вредноста на културниот, љубезниот и правичен претпоставен не е безначајна. Неговата почит и поддршка се значителен фактор кој придонесува во тоа дали вработениот ќе го смета за правичен. Прашањето дали вредноста на таа љубезност и се дава повеќе заради фактори кои произлегуваат од ресурсната социјална размена во работната организација или пак заради постоењето на афективни црти е нешто што допрва би можело да се разгледува. Сепак, вработените и на работа се личности со човечки димензии, а не студени трговци, без разлика на тоа што вложиле при тргувањето.

Иако претходните релевантни истражувања не укажуваат дека би можеле да ја наречеме интерперсоналната правичност бимодална, концентрираноста на скоровите околу максимумот (вкупно 44, односно 27,16% од сите испитаници) и концентрираноста на скоровите околу 16-тиот скор (вкупно 22, односно 13,58% од сите испитаници) укажува на фактот дека во оваа популација треба да се има во вид улогата на дополнителни фактори. На пример, структурата на популацијата беше таква што поголема група на вработени често имаат еден ист претпоставен, што во примерок од 162 испитаници секако може да е фактор што игра улога при формирање на перцепциите на правичност.

Културолошкиот контекст не е занемарлив, особено ако теоретските насоки на Фолгер и Кропанцано (Folger & Cropanzano, 1998) за различното значење кое Американците (со силна индивидуалистичка димензија) и Јапонците (со силна колективистичка димензија) го даваат на правичноста се пренесат во локален македонски контекст. Навидум изгледа дека Македонците се со колективистичка настроеност. Оттука, прашањето што значи освестен

личен интерес во склоп на група или организација е нешто што би можело да игра улога на конкретните резултати и што би можело допрва да се истражува.

ОГРАНИЧУВАЊА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Колку што му е познато на авторот, постојат малку истражувања кои би можеле да послужат за споредбена анализа на овдешните наоди во локален контекст. Иако вредноста на новиот начин на истражување на интерперсоналната правичност е значајна, понекогаш таа знае да биде и проблем, затоа што отвора повеќе прашања отколку што дава одговори. Истражувањето има ограничувања кои се однесуваат на методолошки слабости во врска со видот и структурата на примерокот, начинот на спроведување на истражувачката постапка, како и во врска со мерните инструменти.

Најпрво, истражувањето беше спроведено на пригоден примерок, кој иако опфати два града, сепак беше релативно мал и опфаќаше само една работна организација што сериозно ги ограничува можностите за генерализација на резултатите. Во метод кој се базира на проценка на веројатност, како што е логистичката регресија, поголемиот примерок би ја зголемил и предиктивната моќ на моделот. Не е помал проблем и што истражувањето беше развлечено. Од почетокот до крајот на контактот со испитаниците поминаа 4 месеци што е подолг период во кој влијание би можеле да имаат и други организациски промени – на пример, во текот на прибирање на податоците, во организацијата беше извршена промена на главниот менаџер.

Прибраните податоци за интерперсоналната правичност во оваа комплексна тема на ресурсна социјална размена каде постои преклопување на конструктите се премногу скромни за да можат да се интерпретираат со поголема сигурност. Мерните инструменти се базираат на мерки на самопроценка. Доколку во организациски контекст би се дополниле со некаков

опсервационен метод, како што предлагаат Фолгер и Кропанцано (Folger & Cropanzano, 1998) би можело да се добие пообјективна слика за состојбата.

Една потенцијална методолошка слабост се однесува на примената на мерниот инструмент за интерперсонална правичност во локалната култура. Имено, Фолгер и Кропанцано (Folger & Cropanzano, 1998) не го поддржуваат мерењето на интерперсоналната правичност како категориска варијабла, туку сметаат дека истражувачката пракса и теоријата покажала дека таа треба да се мери на континуум. Оттука, биномната логистичка регресија, може да не е идеален метод за конкретниот истражувачки проблем, и покрај соодветно извршената поделба на емпириската дистрибуција. Поточно, не би можеле баш да кажеме дека едни претпоставени се секогаш фер, а други се нефер. Самото тоа што интерперсоналната правичност на конкретниот примерок не покажа нормална дистрибуција, пак, е проблем кој би можел да се должи на видот на примерокот, но и на сензитивната природата на варијаблите. Иако авторот ги вложи сите можни напори за анонимност во одговорите, не може да се занемари фактот дека од вработените се бараше да бидат искрени при давање на одговори во врска со оние од кои им зависи заработувачката, поточно, можна е и појава на социјално пожелни одговори.

СУГЕСТИИ ЗА ПОНАТАМОШНИ ИСТРАЖУВАЊА, ПОЛИТИКИ И ПРОГРАМИ

Интерперсоналната правичност треба и понатаму да се истражува, особено во однос на надминување на јазот во бројот на истражувања од областа од аспект на вработените. Идејата на Бис (Bies, 2001; според Greenberg & Cropanzano, 2001) е дека индивидуалниот императив, што опфаќа право на реализација на личниот потенцијал во текот на животот, ја поддржува важноста на понатамошното разгледување на интерперсоналниот третман и надминување на организацискиот императив во организациската психологија, што значи дека вработените се во организацијата за првенствено да го унапредат доброто и здравјето на организацијата. Ова е нешто на што секако би требало допрва да се обрати внимание, особено за повеќе да се сфати

важноста на индивидуалниот влог во колективното добро, начинот на кој ова се манифестира во организацијата и како би можело да се менаџира во пракса.

За да се расчистат некои од нејаснотиите од ова истражување во врска со улогата на афектите при формирање на перцепции на правичност, поврзаноста на диспозиционата благодарност и интерперсоналната правичност би можело да се дополни со мерки на состојба на благодарност за да се добијат некакви наоди за „распространетоста“ на благодарноста. Ова има двојно значење. Не само што би се добила поблиска претстава за варијациите на благодарноста во личноста и со тек на времето, туку и би се оформило подобро разбирање на практичните мерки ефикасни за она што Вотерс (Waters, 2012) го соопштува за институционалната благодарност, и она што Вуд и соработниците (Wood et al.,) го напоменуваат за интервенциите на благодарност. Тоа е еден чекор поблиску до креирање поздрава работна средина преку креирање на благодарна организациска култура.

Ако диспозиционата благодарност се мери заедно со сите три димензии на правичност, би можело да се расчисти во колкава мера на вработените им е важно едно „благодарам“ во однос на, на пример, 10% покачување на платата. Од друга страна, настрана од мерките на позитивен афективитет, корисно би било и дополнително да се истражат заедно со мерки на негативен афективитет, особено во контекст на она што Гринберг и Кропанцано (Greenberg & Cropanzano, 2001) го нарекуваат „Черчил ефект“ односно „склоноста на добрите луѓе во лоши времиња да прават лоши работи“ (стр. 218).

Воведувањето на проширено мерење е од корист и за доброволното организациско однесување. Преку дополнителни мерни инструменти за мерење на доброволното организациско однесување насочено кон претпоставениот (OCBI) и она насочено кон организацијата (OCBO) може дополнително да се разјасни природата на петте димензии – алтруизам, другарство, љубезност, граѓанска доблест и совесност. Со оглед на локалниот економски контекст, вработените би можеле истовремено да се прашаат и за задоволството од платата. Оттука можеби повеќе би можеле да дознаеме колку

и како се склони да се вложуваат во работата повеќе од неопходно договореното.

И покрај многуте неодговорени прашања, неспорно е дека културниот и љубезен однос на работа не е безначаен, и дека интерперсоналната правичност е важен дел од работните организации кои се грижат за добросостојбата на вработените и нејзиниот ефект на организациско ниво. Како што укажале Скарлики и Фолгер (Skarlicki & Folger, 1997), безмалку сигурно е дека вработените помалку сакаат да и наштетат на правична организација. Затоа овдешните резултати може да послужат за креирање на алатки за поттикнување на благодарноста. Лидерите би можеле да го зголемат степенот на работно задоволство преку активно негување на благодарни емоции, особено во контекст на партнерската релација од дијадата вработен-претпоставен, а организацијата би можела да работи на политика на креирање на благодарна култура. Праксата со лични примери од наводите на Вотерс (Waters, 2012) која вклучува јавно изразување на благодарност на тимски состаноци и собири на вработените, преку методи на испрашување со почит и преку креирање на благодарни релации меѓу вработените е бихевиорален механизам со кој лидерите можат да поработат на личната животна ориентација кон благодарност и ценење, што понатаму би инспирирало организациска култура на благодарност. Така, благодарноста станува една алатка плус во рацете на менаџерите кон претходно напоменатите од теоретичарите на организациската правда – објаснувања, извинувања, право на глас и право на избор, како и третман со достоинство и почит, која, најпрво во склопот на односот помеѓу вработените и претпоставените, а потоа и на ниво на група ќе придонесе за поправична работна организација.

РЕЗИМЕ

Истражувањето „Поврзаност на диспозиционата благодарност, доброволното организациско однесување и размената-лидер со интерперсоналната правичност“ е самостоен и оригинален труд.

Во поглавјето **Вовед**, образложена е потребата од истражувањето на интерперсоналната правичност во организациски контекст заради нејзината функционална улога во креирање попријатна и попродуктивна работна средина; и се поставени истражувачкиот проблем и целта на истражувањето во врска со разјаснување на улогата на организациските значајни предиктори доброволно организациско однесување и размена-лидер член, како и улогата која личносната варијабла диспозициона благодарност би ја имала при формирање на перцепциите на правичност.

Во поглавјето **Теориска позадина** претставени се повеќе теоретски модели кои се однесуваат на интерперсоналната правичност и разбирање на нејзиното место во поширокиот конструкт организациска правда, вклучувајќи ги значајните пристапи на референтни сознанија и контрастно морално резонирање, како и ресурсната теорија за социјална размена како дополнителен пристап за објаснување на поставениот проблем. Поглавјето е дополнето со теориски дефиниции на конструктите диспозициона благодарност, размена лидер-член и доброволно организациско однесување, како и со четири поднаслови за релевантните истражувања во врска со варијаблите на истражувањето.

Поглавјето **Метод** ги дефинира примерокот, мерните инструменти, постапката за прибирање и применетата статистичка постапка за обработка на податоците. Истражувањето е извршено врз пригоден примерок формиран од 162 вработени ($N=162$) од една работна организација во два града – Скопје (71 испитаник или 43.82%) и Ресен (91 испитаник или 56.18%), со различна сложеност на работните задачи и задолженија. Зададените мерни инструменти беа четири скали: Тест за ценење, благодарност и огорченост-кратка верзија,

GRAT-S (Thomas & Watkins; според Watkins et al, 2003); Скала за мерење на размената лидер-член, LMX7; (Scandura, 1994); Прашалник за интерперсоналната правичност (Colquitt, 2001) и Чек-листа за доброволно организациско однесување, OCB-10-C (Spector, Bauer & Fox 2010), при што беше направена иницијална проверка за разбирање на инструментот преку задавање на 3 испитаници и беше извршено прилагодување на мерниот инструмент OCB-10-C за конкретниот примерок. Релијабилноста на мерните инструменти беше потврдена со солидна до силна конзистентност од $\alpha=0,63$ до $\alpha=0,90$. При статистичка обработка на податоците е извршена дескриптивна анализа, прелиминарна мултипла регресивна анализа и биномна логистичка регресија.

Поглавјето **Резултати** содржи три посебни оддели: 1) резултати од дескриптивна статистика кои укажуваат дека диспозиционата благодарност и размената лидер-член се значајно поврзани со интерперсоналната правичност со напомена дека поврзаноста се однесува на бисериска корелација извршена на емпириска дистрибуција која не ги задоволува критериумите на нормалност; 2) резултати од прелиминарна мултипла регресија, поточно испитување на претпоставките за нејзина примена и 3) резултати од логистичка регресија. Резултатите од логистичка регресија покажаа дека, наспроти поставената хипотеза, размената лидер-член е значаен предиктор на интерперсоналната правичност, а диспозиционата благодарност и доброволното организациско однесување не се.

Во поглавјето **Дискусија** поврзани се конкретните наоди со претходни слични релевантни истражувања и се разгледувани во врска со теоретските модели на ресурсна социјална размена, афекти, групен ангажман и четиридимензионална организациска култура, при што резултатите ја истакнуваат значајноста од правичен и сензитивен однос на работа помеѓу претпоставените и вработените; како и непоходноста од подобро разбирање на културолошките фактори во тој контекст. Презентирани се и ограничувањата на истражувањето, а предложени се и сугестии, политики и програми за идни истражувања и креирање на алатки за благодарни интервенции.

Во **Користена литература** дадена е избраната литература од истражувачката пракса и теорија, а во крајното поглавје **Прилози** се прикажани писмата за менаџерска согласност и изјавата за согласност на вработените за учество во истражувањето, заедно со применетите мерни инструменти и графичките прикази.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, 2, pp. 267-299.
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
- Adler, M.G. & Fagley N.S. (2005). Appreciation: individual differences in finding value and meaning as a unique predictor of subjective well-being. *Journal of Personality*, 73(1), 79-114.
- Asgari, A., Silong A.D., Ahmad A. & Abu Samah B. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors, *European Journal of Scientific Research*, 23, 2, 227-242.
- Ball, G., Trevino, L. K. & Sims, H. P. JR. (1994). Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship. *Academy of Management Journal*, 37, 2, 299-322.
- Barsky, A. & Kaplan S.A. (2007). If you feel bad, it's unfair: a quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*. 92(1), 286-95. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.286
- Bianchi, E.C. & Brockner, J. (2012). In the eyes of the beholder? The role of dispositional trust in judgments of procedural and interactional fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118, 46-59.
- Blakely, G.L, Andrews M.C, & Moorman R.H (2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Business and Psychology*, 20, 2, 259-273.
- Borman, W.C. & Motowidlo S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance Journal*, 10, 99-109.
- Brass, D.J. & Krackhardt D.M (2012). Power, Politics and Social Networks in Organizations. In *Politics in Organizations: Theory and Research*

Considerations (Eds.) G R. Ferris & D. C. Treadway. Routledge. Taylor and Francis Group, LLC.

Cameron K.S. & Quinn R. E. (2006). *Diagnosing and Chaging Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass. John Wiley & Sons. Преземено на 27 септември 2017 год од. <https://www.researchgate.net/>

Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 2, 278–321.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M. J. Porter, C.O. & Ng L. H. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice. In S.W.J. Kozlowski (Ed.) *The Oxford Handbook of Organizational Justice*, p. 526-647. New York: Oxford University Press.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <http://dx.doi.org/10.1037/a0031757>

Cropanzano, R., Bowen D. E. & Gilliland S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, November, p.34. Преземено на 22 јануари 2013 год. од http://www.wku.edu/cebs/doctorate/documents/readings/cropanzano_etal_2007_organizational_justice.pdf

El Badawy T.A, Trujillo-Reyes J. C. & Magdy M.M. (2017). The Demographics' Effects on Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction: Evidence from Egypt and Mexico, *Business and Management Research*. 6 (1)29-41. Преземено на 27 септември 2017 год. од <http://www.sciedupress.com/journal/index.php/bmr>

- Foa, E.B. & Foa, U.G. (1980). Resource Theory of Social Exchange. In *Handbook of Social Resource Theory, Theoretical Extensions, Empirical Insights and Social Applications*, K. Tornblom & A. Kazemi (Eds.). New York: Springer Science+Business Media. doi: 10.1007/978-1-4614-4175-5_2
- Folger R. G. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Froh, J. J., Fan, J., Emmons, R. A., Bono, G., Huebner, E. S., & Watkins, P. (2011). Measuring gratitude in youth: Assessing the psychometric properties of adult gratitude scales in children and adolescents. *Psychological Assessment*, 23(2), 311-324. <http://dx.doi.org/10.1037/a0021590>
- Gerstner, C. R. & Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, *Journal of Applied Psychology*, 82, 6, 827.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. Преземено на 06 септември 2014 год од <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/57>
- Greenberg, J. (1987). Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12, 1, 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 288-297. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.288>
- Greenberg, J. & Cropanzano R. (2001). *Advances in Organizational Justice*. Stanford University Press: Stanford, California.
- Hersen, M. (2004). *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment, Industrial and Organizational Assessment, Vol.4*, New Jersey: John Wiley & Sons.

- Heuer L. Blumenthal, E., Douglas, A., & Weinblatt, T. (1999). The generality of procedural justice concerns: A deservedness model of group value and self-interest based fairness concerns. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(10), 1279-1292.
- Ilies, R., Nahrgang J.D. & Morgeson F.P. (2007). Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 92-1, 269–277.
- Jagannath M. & Bhabani P. R. (2012). Can Organizational Culture be a Predictor of Organizational Citizenship Behaviors? *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3, 76-79.
- 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. doi: 10.1037/0021-9010.89.3.395
- Konovsky, M.A & Organ D.W. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17-3, 253-266.
- Lee, H., Murrmann S.K., Murrmann K.F. & Kyungmi K. (2010). Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Between Leader-Member Exchange and Employees' Turnover Intentions. *Journal of Hospitality, Marketing & Management*, 19, 2, 97-114. <http://dx.doi.org/10.1080/19368620903455237>
- Lepine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65. Преземено на 04 јули 2017 год. од <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306>
- Lerner, M. (1980). *The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion*. Springer US . Преземено на 3 август 2017 год. од doi:10.1007/978-1-4899-0448-5
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum. Преземено на 2 октомври 2014 год. од doi:10.1007/978-1-4613-3087-5_2

- Liden, R.C. & Maslyn J.M (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24-1, 43-72.
- Lind, E. & Tyler, T. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.
- McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A. & Larson, D. B. (2001). Is gratitude a moral affect? *Psychological Bulletin*, 127(2), 249-266. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.127.2.249>
- McCullough, M.E., Tsang J.E. & Emmons R.A. (2002). The Grateful Disposition: A Conceptual and Empirical Topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82-1, 112-127.
- Moorman, R. H., Blakely G. L. & Niehoff, B. P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *The Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Organ, D.W. & Ryan K. (1995). A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- 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.
- Rhoades, L. & Eisenberger R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87-4, 698-714.
- Rioux, S. M. & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.
- Rodgers, G, Lee E., Swepston L. & Van Daele J. (2009). Executive summary: The International Labour Organization and the quest for social justice, 1919-2009.
- Преземено на 4 јули 2017 год од

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/article/wcms_105096.pdf

Ryder, G. (2013). Jobs, Growth and Social Justice. Report of the Director-General, International Labour Office, 9th European Regional Meeting Oslo, April 2013.

Преземено на 12 август 2017 год. од http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_205270.pdf

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081. doi:10.1037/0022-3514.57.6.1069

Scandura, T. A. (1994). Leader-Member Exchange (LMX) Scale, University of Miami.

Преземено на 31 август 2014 год. од http://works.bepress.com/terri_scandura/doctype.html

Scandura, T.A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly* 10(1), 25-40.

Skarlicki, D. P. & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 161-169. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.161>

Skarlicki, D.P. & Folger R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology* 1997, 82-3, 434-443.

Smith, H. J., Tyler, T. R. & Huo, Y. J. (2003). Interpersonal treatment, social identity and organizational behavior. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, & N. Ellemers (Eds.), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* (pp. 155–171). Philadelphia, PA: Psychology Press

Spector, P. & Fox S. (2014). OCB Development, overview and scoring. Преземено на 07 октомври 2014 год. од <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/OCB-Cdevelopment.doc>

Spector, P. E., Bauer, J. A. & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781-790. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0019477>

- Streicher, B., Jonas E. G., Maier W., Frey D., Woschée R. & Waßmer B. (2007). Running head: German measure of organizational justice. Test of the Construct and Criteria Validity of a German measure of Organizational Justice, *European Journal of Psychological Assessment*. Преземено на 23 септември 2014 год. од <http://www.uni-bielefeld.de/psychologie/abteilung/arbeitsseinheiten/10//projekte/Validity-GEO-EJPA.pdf>
- Sunshine, J. & Heuer, L. (2002). Deservingness and perceptions of procedural justice in citizen encounters with the police. In M. Ross & D. T. Miller (Eds.), *The justice motive in everyday life*. Преземено од <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511499975.022>
- Tyler T.R., & Blader S.L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 931-941.
- Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*(34,1-60). San Diego, CA: Academic Press.
- Wanberg C.R., Gavin M.B. & Bunce L.W. (1999). Perceived Fairness Of Layoffs Among Individuals Who Have Been Laid Off: A Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 52(1),59–84.
- Waters, L. (2012). Predicting Job Satisfaction: Contributions of Individual Gratitude and Institutionalized Gratitude. *Psychology*, 3,12A, 1174-1176. doi:10.4236/psych.2012.312A173
- Watkins, P. C., Woodward, K., Stone, T., & Kolts, R. L. (2003). Gratitude and happiness: Development of a measure of gratitude, and relationship with subjective well-being. *Social Behavior & Personality: An International Journal*,31, 431-452. <http://www.midss.org/content/gratitude-resentment-and-appreciation-test-grat-revised-grat-and-short-form-grat>

- Wayne S.J., Shore L.M & Liden R.C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. doi: 10.2307/257021
- Wood A., Maltby J., Stewart N., Linley P.A., Joseph S.; (2008a), A Social-Cognitive Model of Trait and State Levels of Gratitude. *Emotion*, 8(2), 281-290.
- Wood A. M., Maltby J., Stewart N., & Joseph S. (2008b): Conceptualizing gratitude and appreciation as a unitary personality trait. *Personality and Individual Differences*, 44, 619-630.
- Wood, A. M, Froh, J. J. & Geraghty, A. (2010). Gratitude and well-being: A review and theoretical integration [Special Issue]. *Clinical Psychology Review*, 30, 890-905.
- Zapata C.P, Olsen J.E.& Martins L.L. (2013). Social exchange from the supervisor's perspective: Employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and informational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121 (1), 1-12.

ПРИЛОЗИ

Почитуван(а),

Прашалникот во прилог на ова писмо е дел од истражувањето за мојата магистерска теза која ја работам како студент на постдипломски студии по психологија. Пред да решите да се вклучите во истражувањето со пополнување на прашалникот, важно е да разберете зошто се прави ова истражување и што ќе вклучува. Затоа Ве молам прочитајте ги внимателно следните информации:

- Целта на ова истражување е поблиску да се разбере начинот на кој вработените ја сфаќаат правичноста во односите на работното место.
- Податоците и одговорите кои ќе ги дадете во ова истражување се анонимни. Никаде нема да треба да го пишувате вашето име. Ве молам не ставајте лични податоци на прашалникот. До вашите одговори, пристап имам само јас и мојот ментор и НИКОЈ друг нема да има пристап до нив. Генералната слика добиена од прашалниците ќе биде презентирана пред вашето раководство со цел да се подобрат работните услови во компанијата, а при тоа нема да бидат прикажани ничии поединечни одговори.
- Би Ве замолила за соработка и поддршка на истражувањето со тоа што ќе го пополните овој прашалник, давајќи ИСКРЕНИ одговори. Пополнувањето на прашалникот не би требало да ви одземе повеќе од 20 минути. Ве молам вратете го пополнетиот прашалник директно на истражувачот кој се обврзува да го вложи сиот разумен неопходен напор за да ја зачува тајноста на податоците од истражувањето.

Ако се согласувате на учество во истражувањето ве молам заокружете ги бројките пред овие изјави:

1. Потврдувам дека ги прочитав и разбрав горенаведените информации.
2. Потврдувам дека моето учество во истражувањето е доброволно.

Ви благодарам за соработката.

Прилог 1

Те молам дај искрени одговори за твоите лични чувства и верувања за подолу наведените изјави. Не постојат точни или погрешни одговори на овие прашања.

Одговори на следните изјави со заокружување на бројот кој најдобро ги претставува твоите чувства во врска со изјавата. Заокружи само по еден број за секоја изјава. Можните одговори се движат од 1 (**воопшто не се согласувам**) преку 5 (**ниту се согласувам ниту не се согласувам**) до 9 (**целосно се согласувам**).

1. Немаше да стигнам до тука во животот без помошта на многу луѓе.

1.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

2. Имам чувство дека општо земено, добро ми оди во животот.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Ми изгледа како никогаш да нема доволно за сите, па јас никако да си го добијам делот што ми следува.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

4. Честопати не можам да и се изнагледам на убавината на природата.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

5. Иако мислам дека е важно човек да им се радува на своите достигнувања, сепак сметам дека е битно да не заборавам на оние кои придонеле кон нивно остварување.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

6. Навистина не мислам дека сум ги добил/а сите добри нешта кои ги заслужувам во животот.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

7. Наесен баш уживам гледајќи како лисјата ја менуваат бојата.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

8. Иако во основа имам контрола врз својот живот, не можам, а да не се сетам на оние кои ме поддржале и ми помогнале низ него.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

9. Мислам дека е важно одвреме-навреме да подзапрам и земам здив.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

10. Во животот ми се случиле повеќе лоши работи отколку што заслужувам.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

11. Поради тоа што сум го претрпел/а во животот, навистина мислам дека светот ми е должен.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

12. Мислам дека е важно човек често да здивне за да се потсети на сè што му оди добро во животот.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

13. Мислам дека е важно да се ужива во малите нешта во животот.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

14. Многу ги ценам работите кои што другите луѓе ги направиле за мене.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

15. Имам чувство дека никако не можам да ги добијам истите шанси кои другите луѓе ги добиваат.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

16. Мислам дека е важно да се цени секој ден од животот.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

Прилог 2

Те молам внимателно прочитај ги тврдењата подолу и на скалата од седум степени означи го нивото до кој се согласуваш со тоа тврдење.

Заокружи само по една бројка за секое тврдење. Можните одговори се движат од **1 (воопшто не се согласувам)** преку **4 (ниту се согласувам, ниту не се согласувам)** до **7 (целосно се согласувам)**.

1. Обично знам дали мојот претпоставен е задоволен/мојата претпоставена е задоволна со мојата работа.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
----	----	----	----	----	----	----

2. Мојот претпоставен/мојата претпоставена има разбирање за моите проблеми и потреби во врска со работата.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
----	----	----	----	----	----	----

3. Мојот претпоставен е свесен/мојата претпоставена е свесна за мојот потенцијал.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
----	----	----	----	----	----	----

4. Без разлика на тоа колкави се можностите на мојот претпоставен/мојата претпоставена на својата позиција, тој/таа секогаш би ја искористил/а својата моќ за да ми помогне да ги решам проблемите во врска со работата.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
----	----	----	----	----	----	----

5. Без разлика на тоа колкави се можностите на мојот претпоставен/мојата претпоставена, тој/таа секогаш би се заложил/а за мене и би ме заштитил/а, дури и на своја штета.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
----	----	----	----	----	----	----

6. Би застанал/а во одбрана и би ги оправдал/а одлуките на мојот претпоставен/мојата претпоставена ако тој/таа не е присутен за самиот/самата да го стори тоа.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
----	----	----	----	----	----	----

7. Имам позитивен работен однос со мојот претпоставен.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
----	----	----	----	----	----	----

Прилог 3

Те молам внимателно прочитај ги тврдењата подолу и на скалата од пет степени означи го нивото до кој се согласуваш со тоа тврдење. Заокружи само по една бројка за секое тврдење. Можните одговори се движат од 1 (**воопшто не се согласувам**) преку 3 (**ниту се согласувам, ниту не се согласувам**) до 5 (**целосно се согласувам**).

1. Во која мера твојот претпоставен/твојата претпоставена се однесува кон тебе учтиво?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

2. Во која мера твојот претпоставен/твојата претпоставена се однесува кон тебе со достоинство?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

3. Во која мера твојот претпоставен/твојата претпоставена се однесува кон тебе со почит?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

4. Во која мера твојот претпоставен/твојата претпоставена се воздржува од непристојни забелешки или коментари?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

Прилог 4

Колку често си ги направил/а следниве работи на твоето сегашно работно место?	(1) Никогаш (2) Еднаш или двапати (3) Еднаш или двапати месечно (4) Еднаш или двапати неделно (5) Секојдневно
1. Си одвоил/а време да посоветуваш или да поучиш некој твој колега/колешка во врска со работата.	1 2 3 4 5
2. Си помогнал/а на колега/колешка да научи нови вештини од тебе или си споделил/а знаење во врска со работата.	1 2 3 4 5
3. Си помогнал/а на нови вработени да се снајдат на работа.	1 2 3 4 5
4. Си бил/а потпора некому кога имале проблем поврзан со работата.	1 2 3 4 5
5. Си понудил/а предлози како да се подобри начинот на кој се извршува работата.	1 2 3 4 5
6. Си помогнал/а на колега/колешка кои имале премногу работа.	1 2 3 4 5
7. Доброволно (без да ти се плати) си извршувал/а дополнителни работни задачи.	1 2 3 4 5
8. Доброволно (без да ти се плати) си работел/а за време на слободни денови за да завршиш некој работен налог или задача.	1 2 3 4 5

9а. Доброволно (без да ти се плати) си присуствувал/а на состаноци или учествувал/а во работни комисии во твоето слободно време.	1	2	3	4	5
9б. Доброволно (беза да ти се плати) си присуствувал/а на обуки во твоето слободно време.					
10. Си прескокнал/а оброк или друга пауза за да ја довршиш работата.	1	2	3	4	5

Прилог 5 - Писмо за согласност од „Свислион“

Здраво Фросина,

Ви пишувам во врска со разговорите кои ги водевме минативе два-три месеци за можноста за спроведување на научно истражување во „Свислион“ во Скопје и Ресен за подетално да објаснам која е целта, намената и начинот на спроведување на истражувањето, зошто се прави и кои чекори ќе бидат преземени за време на самото истражување:

Истражувањето е за изработка на магистерска теза која јас ја работам како дел од постдипломските студии по психологија на Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ Скопје - Филозофски факултет. Целта на ова истражување е поблиску да се разбере каква е врската меѓуопределени ставови, емоции и однесување на вработените и нивната перцепција на правичност. Вработените ќе треба да одговорат на прашалник составен од 37 прашања при што ќе треба да го заокружат одговорот кој најблиску одговара на нивната перцепција на ситуацијата. Самото пополнување на еден прашалник не би требало да одземе повеќе од 30-тина минути. Согласно предвидениот истражувачки нацрт, неопходно е да се обезбеди учество на 80 вработени во Скопје и 150 вработени во Ресен.

Податоците и одговорите кои респондентите ќе ги дадат во ова истражување се анонимни и ќе се искористат само за целите на истражувањето, извештајот и другите материјали неопходни за изработка на магистерската теза. Пристапот до овие податоци ќе го имам само јас и менторката, а лицата

кои ќе земат учество во истражувањето нема да можат да бидат лично идентификувани. Пополнетите прашалници се враќаат директно на истражувачот кој се обврзува да го вложи сиот разумен неопходен напор за да ја зачува тајноста на податоците од истражувањето.

Она што е особено важно за компанијата „Свислион“ е што резултатите од истражувањето можат да бидат искористени во прилог на подобрување на односите помеѓу вработените со колегите и претпоставените и во прилог на организациската ефикасност. Истражувачката етика на научните истражувања во организациски услови подразбира анонимност на индивидуалните одговори. Синтетизираниите крајни истражувачки резултати би биле во прилог на разбирање на односот меѓу перципираната правичност како извор на задоволство и позитивна евалуација на организацијата од една страна, и однесувањето на вработените во прилог на организациската ефикасностипоткрепувањето на нивните колеги со давање повеќе од она што е предвидено со работните улоги од друга.

Дополнителна корист од резултатите е и сознанието за вниманието кое менаџерите би можеле да го посветат на подобрување на квалитетот на односите меѓу подредените и претпоставените и на други позитивни емоционални конструкти - соработка, помош и алтруизам - кои се важни за организациската ефикасност.

Заради тоа би Ве замолила да ја препратите оваа молба за соработка и поддршка на истражувањето до одговорните лица во компанијата. Доколку постои интерес и согласност за да се направи истражувањето, дополнително би Ви испратила писмо за согласност.

Ви благодарам за соработката.

Со почит,

Билјана Огненова

Прилог 6 - Изјава за согласност од „Свислион“

Почитуван г-дине Јањик,

Во врска со договорената согласност за спроведување на истражување во „Свислион“ во Скопје и Ресен Ви испраќам писмо за да Ве замолам за официјална изјава за согласност на компанијата за учество во истражувањето.

Пред да ја потврдите согласноста за спроведување на истражувањето со потпис и печат на изјавата за согласност која е на крај од ова писмо, би сакала како дополнување на претходниот мејл уште еднаш да Ве информирам зошто се прави и кои чекори ќе бидат преземени за време на прибирањето податоци во компанијата. Затоа Ве молам прочитајте ги внимателно следните информации:

Истражувањето е за изработка на магистерска теза која јас ја работам како дел од постдипломските студии по психологија на Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ Скопје - Филозофски факултет. Целта на ова истражување е поблиску да се разбере каква е врска меѓу определени ставови, емоции и однесување на вработените и нивната перцепција на правичност. Резултатите од истражувањето можат да бидат искористени во прилог на подобрување на односите помеѓу вработените со колегите и претпоставените и во прилог на организациската ефикасност.

Вработените ќе треба да одговорат на прашалник составен од 37 прашања при што ќе треба да го заокружат одговорот кој најблиску одговара на нивната перцепција на ситуацијата. Самото пополнување на еден прашалник не би требало да одземе повеќе од 20 минути. Согласно предвидениот нацрт, неопходно е да се обезбеди учество на 80 вработени во Скопје и 150 вработени во Ресен.

Податоците и одговорите кои респондентите ќе ги дадат во ова истражување се анонимни и ќе се искористат само за целите на истражувањето,

извештајот и другите материјали неопходни за изработка на магистерската теза. Пристапот до овие податоци ќе го имам само јас и менторката, а лицата кои ќе земат учество во истражувањето нема да можат да бидат лично идентификувани. Пополнетите прашалници се враќаат директно на истражувачот кој се обврзува да го вложи сиот разумен неопходен напор за да ја зачува тајноста на податоците од истражувањето.

Би Ве замолила за соработка и поддршка на истражувањето со тоа што ќе овозможите услови за спроведување и организација на вработените за пополнување на прашалникот. Доколку имате некои прашања или коментари во врска со прашалникот може слободно да ги поставите на мојата имејл адреса: bognen@yahoo.com.

Ако сте подготвени да дадете согласност за обезбедување услови, соработка и помош за организирање на вработените во истражувањето, Ве молам ставете потпис и печат на следната изјава за согласност:

„Потврдувам дека ги прочитав и разбрав горенаведените информации и дека се согласувам на соработка за спроведување на истражувањето согласно посочените услови.“

За „Свислион“ ДОО

Директор,

Александар Јањиќ

Ви благодарам за соработката.

Со почит,

Билјана Огненова

Прилог 7 – Графички приказ на дистрибуциите на варијаблите во истражувањето

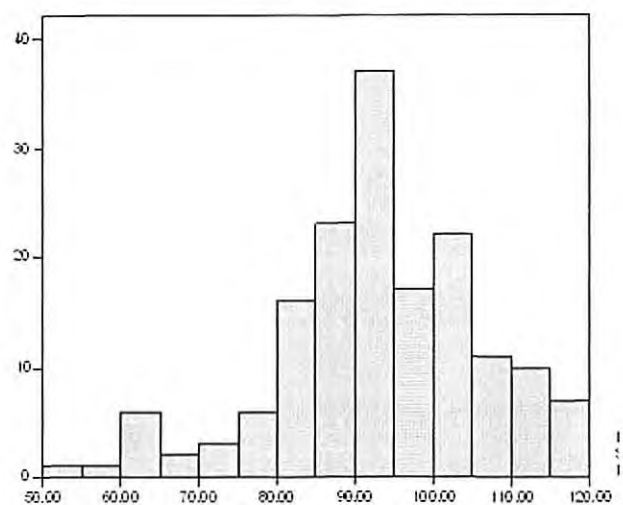


График 1. Хистограм на фреквенциите на дистрибуциите на диспозиционата благодарност

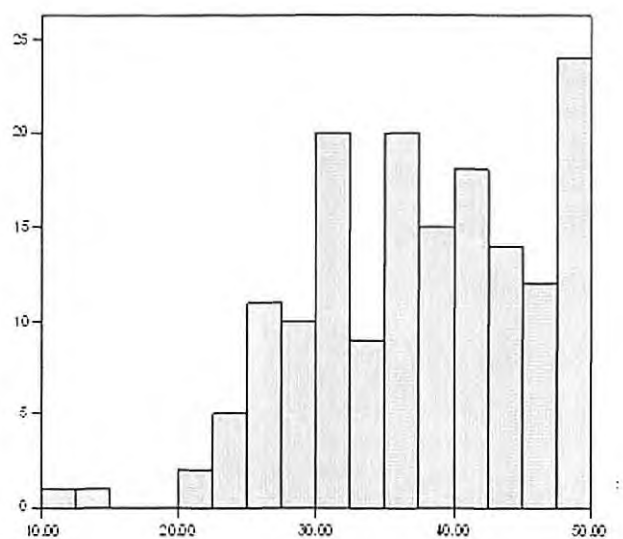


График 2. Хистограм на фреквенциите на дистрибуциите на доброволното организациско однесување

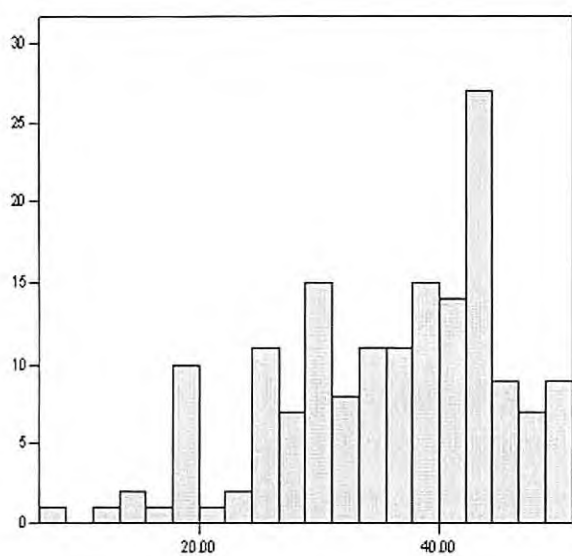


График 3. Хистограм на фреквенциите на дистрибуциите на разменната лидер-член

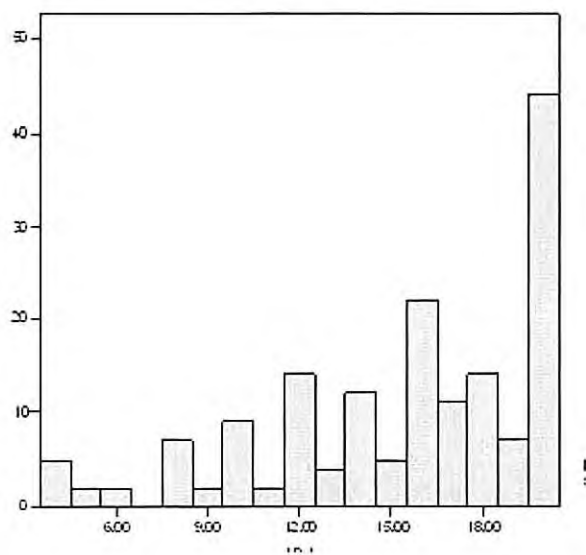


График 4. Хистограм на фреквенциите на дистрибуциите на интерперсоналната правичност