

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

UDK 005.96

Прегледни рад

Примљено: 02.06.2012.

Ревидирана верзија: 19.01.2013.

Одобрено за штампу: 21.03.2013.

Ивана Симић

Универзитет у Нишу

Економски факултет

Ниш

## **КОНЦЕПТИ ГРАЂАНСКОГ ПОНАШАЊА И ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПРАВДЕ У САВРЕМЕНОЈ НАУЦИ О ОРГАНИЗАЦИЈИ\***

### **Апстракт**

Током последњих пар деценија у оквиру организационе науке су се појавили различити концепти који су, у основи, фокусирани на изнаглажење различитих могућности за што ефикасније коришћење људског потенцијала у организацији. Концепт грађанског понашања чланова организације и концепт организационе правде само су неки од тих концепата. Са сврхом афирмисања ова два концепта, који су у домаћој литератури неправедно запостављени, а у пракси организација у Србији готово и непрепознатљиви, у оквиру овог рада се указује на природу и значај оних форми понашања које се овим концептима заговарају, као и на улогу менаџера у њиховом снажнијем подстицању и неговању.

**Кључне речи:** грађанско понашање чланова организације, организациона правда, организација, менаџмент

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

### **Abstract**

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

---

ivana.simic@eknfak.ni.ac.rs

\* Рад је реализован у оквиру пројекта број 179081 „Истраживање савремених тенденција стратешког управљања применом специјализованих менаџмент дисциплина у функцији конкурентности српске привреде“, које финансира Министарство науке и просвете Републике Србије.

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

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

### *УВОД*

Иако је стара више од једног века, организација се, као наука, сврстава у ред релативно младих научних дисциплина.<sup>1</sup> То, међутим, није представљало озбиљнију сметњу интензивном развоју ове науке. Као последица таквог развоја, у оквиру организационе науке се развио велики број концепата, теорија и приступа.<sup>2</sup> Они су представљали резултат нагомиланих проблема у пракси организација током 19. и 20. века, и настојања организационих теоретичара да за идентификоване проблеме понуде што адекватнија решења.

Ни савремене организације нису имуне на проблеме који се јављају током њиховог функционисања. Шта више, стиче се утисак да су проблеми са којима се суочавају данашње организације све бројнији и све комплекснији. Идентичне су природе и захтеви пред којима се налазе савремени организациони теоретичари и практичари.

Уколико се има у виду чињеница да решавање практичних организационих проблема углавном подразумева спровођење одговарајућих истраживања, за која су, поред осталог, потребна и значајна

---

<sup>1</sup> Као наука, организација са развојем отпочиње крајем 19. и почетком 20. века. Има, међутим и оних теоретичара који сматрају да, као посебна научна област, организација постаје препознатљива тек од 60-их година 20. века, а да су сва истраживања везана за организацију, вршена пре тог периода, представљала само предисторију организационе науке (Hatch & Cunliffe, 2006, стр. 26).

<sup>2</sup> Теорија, као основна јединица сваке научне области, представља скуп знања о одређеној појави, односно скуп концепата и њихових међусобних односа, конституисаних са сврхом њеног појашњавања. Концепти, такође, представљају систематизовано знање о одређеној појави. Концепти се сматрају мање развијеним теоријама. У поређењу са теоријама, концепти укључују мањи број варијабла везаних за конкретну појаву, анализирају мањи број релација међу тим варијаблама и могу да представљају и резултат индивидуалних истраживања. Теорије и концепти се, надаље, у оквиру научне дисциплине, могу груписати у одговарајуће приступе, перспективе или правце (о томе детаљније видети у: Јанићијевић, 2007, стр. 5–6).

финансијска средства, произилази да озбиљније истраживачке капацитете углавном могу себи да дозволе развијеније светске економије. У том смислу су и новији концепти из области организационе науке углавном потекли из развијенијих земаља.

Земљама у развоју, као што је Србија, преостаје могућност активног и перманентног праћења светских теоријских достигнућа из домена организационе науке, анализирања потреба и могућности њиховог имплементирања у оквиру организација у Србији, и њиховог агресивног афирмисања у смислу указивања на њихов значај, на могућности њихове примене у пракси, на коначне ефекте њиховог имплементирања и на улогу менаџмента у свему томе.

Стиче се утисак, међутим, да се, у том погледу, у Србији, доста касни. Поједини организациони концепти који су, у свету, већ по пар деценија присутни у организационој теорији, и дају значајан допринос организационој пракси, у Србији се готово и не спомињу.

Циљ овог рада је да допринесе афирмисању само неких од актуелнијих организационих концепата који нуде доста простора за унапређење функционисања данашњих организација, како у свету, тако и у Србији. Иако је број тих концепата далеко већи, у оквиру овог рада ће, првенствено због лимитираности његовог обима, бити апострофирана само два значајна концепта: концепт грађанског понашања чланова организације и концепт организационе правде. У питању су два међусобно тесно повезана концепта која у први план истичу значај човека, односно људског фактора у организацији и представљају резултат сазнања да у савременим условима пословања, организације, првенствено захваљујући људским ресурсима, којима располажу, могу стицати и одржавати сопствену конкурентску позицију.

### *КОНЦЕПТ ГРАЂАНСКОГ ПОНАШАЊА ЧЛАНОВА ОРГАНИЗАЦИЈЕ*

Иако је концепт грађанског понашања чланова организације релативно новијег датума, понашање које се овим концептом заговара представља релативно стару праксу. Од давнина су у оквиру организација били препознатљиви појединци који су били спремни да учине и више у односу на оно што су им диктирали формални захтеви послова које су обављали, односно који су остваривали перформансе знатно више у односу на очекиване.

У теорији је ову форму понашања међу првима препознао Daniel Katz још 1964. године (Katz, 1964). Такозвано понашање које није дефинисано оквирима делегираног задатка (или како га Katz означава „*extra-role behavior*“) Katz је сматрао веома значајним за успешно функционисање организације.

Ову форму понашања чланова организације Denis W. Organ и његове колеге (Smith C. A., Near J. P.) називају „грађанским понашањем чланова организације“ („Organizational Citizenship Behavior“). Године 1983. ову форму понашања наведени теоретичари представљају у свом заједничком раду „Organizational Citizenship Behavior: Its nature and antecedents“ (Smith, Organ & Near, 1983). Има и оних теоретичара (Jahangir, Akbar & Наq, 2004, стр. 76) који тврде да је терминолошка конструкција „Organizational Citizenship Behavior“ скована од стране Denisa W. Organa још 1977. године, током његовог иницијалног настојања да именује форму понашања која резултира бољим перформансама, а која је узрокована вишим нивоом задовољства које радник доживљава на послу (тзв. сатисфакцијом узроковане перформансе).

Интересантно је да у деценији током које је ова форма понашања представљена научној јавности за њу није постојало нарочито интересовање теоретичара. Према истраживању спроведеном од стране Р. М. Podsakoffa, од 1983. до 1988. године, у свету је било објављено свега 13 радова који су били посвећени форми грађанског понашања људи у организацији. Интересовање теоретичара за грађанско понашање у организацији касније се, међутим, интензивира. Тако је на пример, у петогодишњем периоду, који је обухватио раздобље од 1993. до 1998. године, у свету објављено преко 122 рада на тему грађанског понашања чланова организације (Liu, Huang, Chen).

Под грађанским понашањем члана организације има се у виду његово индивидуално понашање, чија је природа дискрециона, које није инкорпорирано у формални систем награђивања који је организација изградила, а које, у коначном, доприноси успешнијем функционисању организације (упоредити са: Organ, 1988). Има се у виду, заправо, понашање оних чланова организације који су спремни да ураде знатно више, у односу на оно што формална природа њиховог посла захтева, као и да остварују резултате који су далеко изнад очекиваних.

Сходно наведеном, два се битна обележја грађанског понашања чланова организације могу идентификовати. Прво, технички посматрано, грађанско понашање члана организације није детерминисано формалним захтевима посла који му је делегиран у организацији. Друго, ова форма понашања представља додатни или екстранапор члана организације којим се организацији омогућава успешније функционисање.

У настојању да што прецизније детерминише грађанско понашање чланова организације, Denis W. Organ (1988) указује на пет кључних димензија ове форме понашања. У питању су: алтруизам, савесност, спортско понашање, учтивост и градске врлине (Organ, 1988).<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Има и оних теоретичара који су ову листу димензија кориговали, било да су је сужавали или допуњавали. Тако, на пример, Р. М. Podsakoff и његове колеге (S.

Алтруизам, као димензија грађанског понашања, одражава спремност појединца, члана организације, да помогне некоме од својих колега, односно његову спремност да сопствено време и енергију „потроши“ на друге. Сматра се да ће виши ниво алтруизма, испољен од стране појединца у организацији, допринети порасту индивидуалних перформанси оног члана организације према којем је алтруистичко понашање каналисано. То се, у коначном, одражава и на квалитет укупних организационих перформанси.

Савесност – поред тога што се сматра значајном димензијом човекове личности, она се, према Органу, сматра и значајном димензијом његовог грађанског понашања у оквиру организације. У питању је димензија која одражава спремност члана организације да ефикасно и рационално користи сопствено време и остале расположиве ресурсе, као и да сопственим ангажовањем пружа организацији допринос који је изнад неког минимума који се од њега очекује.

Спортско понашање, као димензија грађанског понашања, указује на спремност члана организације да сопствено време и енергију троши у организацији у конструктивне сврхе, а не на жалбе и јадиковке поводом неких тривијалних проблема са којима се тренутно суочава у организацији.

Учтивост члана организације према његовим колегама такође представља једну од димензија грађанског понашања која се може одразити на индивидуалне резултате оних чланова организације према којима се учтивост испољава, али и на укупне организационе перформансе. Под учтивим понашањем члана организације има се у виду, на пример, његово настојање да благовремено и на адекватан начин комуницира својим колегама информацију којом располаже, а која је за њих значајна, да подсети колегу на неку од обавеза и сл.

Под тзв. градским врлинама, као једној од димензија грађанског понашања, Орган има у виду спремност, или неспремност, члана организације да се волонтерски (без надокнаде) укључује у рад различитих комисија и осталих тела, формираних у оквиру организације, да волонтерски обавља извесне функције у организацији и сл.

Као што је то случај и са већином осталих димензија, и код димензија грађанског понашања чланова организације, њихове вредности се могу кретати у одговарајућем распону од–до. Свакако да виши нивои наведених димензија одражавају и потенцијално виши ниво манифестовања форме грађанског понашања, и обрнуто.

Напред наведене дефиниције, као и димензије грађанског понашања чланова организације, указују, на изврстан начин, и на зна-

---

В. Mackenzie, В. Р. Paine, D. G. Bachrach) наводе укупно седам димензија грађанског понашања (Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000).

чај који ова форма понашања има. Ради се, свакако, о понашању од којег организација, или неки њен члан, има некакву корист. Denis W. Organ (1988) сматра да је форма грађанског понашања чланова организације од виталног значаја за опстанак организације. Ово, првенствено, због тога што ова форма понашања доприноси порасту ефикасности и продуктивности, како чланова организације, тако и укупне организације. Према мишљењу Podsakoff-а и његових колега, грађанско понашање омогућава чак максимизирање организационих перформанси (Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000). Међу извесним савременим теоретичарима из области организационог понашања (Wagner, Rush), преовладава став да грађанско понашање има кумулативно позитиван ефекат на функционисање комплетне организације (Jahangir, Akbar & Наq, 2004, стр. 76) и на јачање њене конкурентске позиције.

Поред тога што је ову форму понашања немогуће купити, а тешко ју је и имитирати, извесни теоретичари (Organ, Podsakoff, Mackenzie и др.) сматрају да јачању конкурентске позиције организације форма грађанског понашања чланова организације доприноси и захваљујући томе што доводи до: пораста продуктивности организације, ефикаснијег коришћења организационих ресурса, боље координације активности, организационе флексибилности, упошљавања квалитетније радне снаге и сл. (Liu, Huang, Chen). Треба имати у виду, такође, да форма грађанског понашања чланова организације може допринети и: подизању квалитета производа и услуга организације, подизању нивоа прихода које организација остварује, јачању интерперсоналних веза међу члановима организације, јачању међусобног поверења чланова организације, ефективнијем комуницирању у организацији, већој посвећености запослених у организацији, подизању нивоа индивидуалних перформанси чланова организације, подизању нивоа укупних организационих перформанси, јачању организационе културе, подстицању организационог учења, јачању социјалног капитала, вишем степену усклађености између људи и организација којима припадају (тзв. „*P-O fit*“), порасту ефикасности група, порасту менаџерске ефикасности, унапређењу имиџа запослених итд. Једноставније речено, форма грађанског понашања чланова организације може имати значајне финансијске, нефинансијске, краткорочне и дугорочне позитивне ефекте који, у коначном, доприносе порасту организационе ефикасности и ефикасности (Liu, Huang, Chen). У том контексту се свима, који чине напоре, усмерене ка побољшању организационих перформанси и ка унапређењу конкурентности организације, сугерише да подстичу и негују ову форму понашања у организацији.

### *КОНЦЕПТ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПРАВДЕ*

Још један од концепата који, због значаја проблема које апо-строфира, током последњих пар деценија окупира пажњу светских теоретичара из области организације и менаџмента (нпр. Storzano, Folger, Greenberg, Sheppard, Lewicki, Minton, Steenswa, Tyler, Brockner, Lind и др.), посебно оних теоретичара који су фокусирани на проблеме из домена организационог понашања и менаџмента људских ресурса, јесте концепт организационе правде. У питању је концепт фокусиран на људску психолошку перцепцију степена коректности у оквиру организације. У том контексту организациона правда одражава на који начин запослени перципирају ниво коректности и праведности у различитим аспектима организационог функционисања.

Иако је правда, као феномен, била описивана још у радовима грчких филозофа (Херодот, Плутарх, Платон, Солон и др.), концепт организационе правде датира тек негде од 70-их година 20. века (Chegini, 2009, стр. 171). И док у филозофији доминира тзв. прескриптивни приступ правди, који је по својој природи објективан јер настоји да објасни које се човекове активности објективно сматрају правденим, у организационој науци преовладава тзв. дескриптивни приступ правди. Ради се о приступу који је, по својој природи, више субјективан, јер настоји да објасни шта је, према мишљењу људи, чланова организације, праведно, односно неправедно (Storzano, Bowen & Gilliland, 2007, стр. 35).

Концепт организационе правде базира на ставу да је правда један од највреднијих критеријума колективног живота и један од темеља колективног понашања. По први пут се концепт организационе правде спомиње у радовима Adamsa (1965), а интензивније се афирмише нешто касније, радовима Folgera (1977), Greenberga (1987) и њихових колега (Ortiz). Као теоретичар превасходно фокусиран на проблеме из домена организационог понашања, Jerald Greenberg је препознао да се понашање људи у организацијама може боље разумети и да се њиме може ефикасније управљати уколико се зна да је оно, поред осталог, детерминисано и тиме – да ли чланови организације ситуацију у организацији перципирају као фер и коректну, или не. При томе, ситуације које чланови организације процењују са аспекта праведности могу бити веома различите, односно могу се типизирати различитих категорија. Анализирањем тих категорија теоретичари су успели да идентификују различите типове организационе правде. Њихов број варира у различитим категоризацијама, понуђеним од стране различитих аутора, и углавном зависи од момента када је конкретна категоризација настала. Тако, на пример, извесно време се баратало са само једним типом организационе правде, да би се њихов број, током времена, развојем концепта организационе пра-

вде, повећавао. Актуелне категоризације углавном садрже три, односно четири типа организационе правде. Дистрибутивна и процедурална организациона правда присутне су у готово свакој од савремених категоризација организационе правде. Малу дилему ствара тзв. интеракциона организациона правда која се, од стране извесног броја теоретичара (Bies, Shapiro, Barling, Folger, Skarlicki) третира као посебан тип организационе правде. С друге стране, има и оних теоретичара који истичу да су се тзв. интерперсонална и информациона правда, као подтипови у оквиру интеракционе организационе правде, развили до тог степена да се могу наводити као посебни типови организационе правде. У том смислу, као критичне типове организационе правде ови теоретичари истичу: дистрибутивну, процедуралну, интерперсоналну и информациону организациону правду (Matin, Jandaghi & Ahmadi, 2010, стр. 1937; Judge & Colquitt, 2004, стр. 398).

У тексту који следи биће речи о дистрибутивној, процедуралној и интеракционој организационој правди, у оквиру које ће бити указано и на природу интерперсоналне и информационе правде.

Почетне студије из оквира организационе правде тицале су се, пре свега, тзв. дистрибутивне организационе правде. Иако се појам дистрибутивне правде спомиње још у Аристотеловом делу „Никомахова етика“ (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007, стр. 37), утемељивачем савременог концепта дистрибутивне правде сматра се Homans (1961). Кроз тзв. теорију (не)једнакости, концепт дистрибутивне правде у организациони контекст увео је Adams (1965). Према овој теорији, у датом социјалном амбијенту, појединац јесте склон томе да релативан однос између сопствених инпута и оутпута компарира са односом између инпута и оутпута које остварују остали субјекти у датом амбијенту. Према Adamsu, једнакост постоји уколико појединац перципира да је однос између инпута, које је уложио, и остварених оутпута, сличан односу између инпута и оутпута које остварује његова референтна група. У супротном, појединац перципира неједнакост. Перципирана неједнакост креира код појединца осећај некоректности и подстиче га на акцију са сврхом њеног кориговања (Ponnu & Chuah, 2010, стр. 2677). Нешто касније (готово деценију и по у односу на Adamsa), идеју о дистрибутивној правди у организационом амбијенту развијају Cohen, Greenberg, Tornblow, Tyler, Smith, Cowherd, Levine, Pfeffer, Langton и др. (упоредити са: Cropanzano & Greenberg, 6).

Као један од типова организационе правде, дистрибутивна правда одражава на који начин чланови организације доживљавају примену принципа једнакости у организацији. Прецизније, у питању је тип организационе правде који одражава на који начин запослени перципирају пропорције између различитих резултата, које у организацији остварују, и улагања, усмерених ка тим резултатима. Резултати, који се од стране организације „дистрибуирају“ запосленима, мо-



гу бити материјалне (зарада, награда, боља канцеларија и сл.) или нематеријалне природе (похвала, признање, сигурност радног места и сл.). С друге стране, улагања, која треба да доведу до одговарајућих награда могу бити у форми: знања, односно образовања, искуства, усавршавања, труда, односно залагања на послу и сл. Као свесна и рационална бића, људи јесу склони томе да процењују какав је однос између онога што „дају“ организацији и онога што од организације „добивају“. Али су, исто тако, (и то су спроведена истраживања показала) веома заинтересовани и за то – какав је однос између онога што они добијају и онога што добијају њихове колеге, односно каква је пропорција између њихових улагања и улагања која су, поводом резултата, имали остали чланови организације? Чињеница да за оваква поређења чланови организације, врло често, не располажу објективним критеријумима и мерилима, већ их углавном врше по основу сопствених субјективних процена, појачава деликатност питања дистрибутивне организациона правде.

Временом се интересовање теоретичара са терена дистрибутивне правде проширило и на област тзв. процедуралне правде. На значај процедуралне правде указали су још 70-их година 20. века извесни теоретичари (Deutch, Leventhal, Thibaut, Walker) који су уочили да правда не подразумева само посвећивање пажње коначним „резултатима“, већ укључује и питање „средстава“, тј. процедура, којима се до тих резултата долази. Нешто касније, у односу на наведене ауторе, Greenberg и његове колеге (Folder, Tyler) указују и на значај процедуралне правде за функционисање организације. Процедурална организациона правда одражава перцепцију чланова организације о томе у којој су мери процедуре, или поступци, коришћени за детерминисање „резултата“, односно употребљени приликом доношења одлука фер, односно коректни (Niehoff & Moorman, 1993, стр. 53). Генерални закључак у вези са процедуралном организационом правдом јесте да су чланови организације спремни да прихвате и оне одлуке, односно резултате којима нису задовољни, уколико су оне (одлуке) донете, односно резултати утврђени по фер, односно коректној процедури.

Laventhal (1980) и његове колеге указују на то да ће процедуре и поступци, који се у организацији примењују за детерминисање резултата, односно приликом доношења одлука, бити перципиране као фер и коректне уколико су: тачне (базиране на веродостојним информацијама); доследне (гарантују идентичан третман свих људи у различитим временским оквирима); етички коректне (усклађене за актуелним етичким стандардима); флексибилне (омогућавају кориговање погрешних одлука); објективне (лишене субјективних ставова); репрезентативне (омогућавају да све заинтересоване стране изнесу своје мишљење) (Poonu & Chuah, 2010, стр. 2678).

Перцепција чланова организације о томе на који су начин они третирали у организацији чини суштину тзв. интеракционе организационе правде. Vies и Moag (1986) интеракциону организациону правду детерминишу као квалитет интерперсоналног третмана који чланови организације уживају у организацији у процесу имплементирања процедура (Ponnu & Chuah, 2010, стр. 2678). Да ли ће чланови организације перципирати да су, од стране формалне организације, првенствено од стране менаџмента организације, третирали на фер/коректан или, пак, на нефер/некоректан начин, зависи од много фактора. Поред осталог, чланови организације очекују да у организацији њихово понашање и њихове акције буду третиране на достојанствен и учтив начин, са уважавањем и поштовањем, без испољавања сумњи, подозрења и неповерења.

Креирању одговарајуће перцепције о природи интеракционе правде у организацији доприноси, такође, и систем информисања чланова организације. Запослени очекују да им се информације које се тичу функционисања организације и, посебно оне које се тичу њих лично, односно њихових позиција у организацији, пласирају благовремено, на адекватан начин. Исто тако, очекивања чланова организације су и да информације које им се пласирају буду истините, тачне, прецизне и објективне.

Начин на који чланови организације перципирају третман који уживају у организацији детерминисан је и природом питања и изјава које им се упућују од стране осталих чланова организације. Вишем нивоу интеракционе организационе правде доприносе питања или изјаве које не садрже провокације, увреде, осуде и сл. Поштовање приватности члана организације доприноси, такође, његовом перципирању вишег нивоа интеракционе правде у организацији.

Поред осталог, унапређењу степена интеракционе правде може допринети и испољавање „социјалне пажње“ у ситуацијама у којима је према извесном члану организације учињена извесна неправда, или је он ту неправду неосновано перципирао. Примерена објашњења или извињења могу ублажити или елиминисати осећај неправде код оног члана организације који је неправду перципирао. При томе је приликом давања објашњења члановима организације потребно водити рачуна о садржају објашњења које им се пласира, о начину његовог пласирања, као и о природи ситуације у којој се оно пласира (Storanzano & Greenberg, стр. 19).

Истраживања су показала (Shapiro, 1991) да људи спремније прихватају, и третирају их као коректна, она објашњења која као разлоге за евентуалне неповољне резултате или одлуке апострофирају извесне екстерне догађаје над којима чланови организације (доносилац одлуке или онај којег се одлука тиче) немају никакву контролу. За разлику од тога, најмање прихватљивим и најмање делотворним

се сматрају она објашњења у којима се за неповољан резултат, односно за неповољну одлуку оптужује члан организације на којег се резултат односи, односно којег се одлука тиче.

Поред садржаја објашњења, која се комуницирају члановима организације, њихову перцепцију организационе коректности детерминише и начин пласирања тих обавештења, односно информација. Истраживања (Shapiro, Butner, Barry) показала су да људи боље прихватају она објашњења која су комуницирана директном (*face-to-face*) вербалном комуникацијом, у поређењу са објашњењима комуницираним у писаној форми. Произилази да усмена, односно директна комуникација доприноси позитивнијој перцепцији запослених о организационој коректности. С друге стране, данас чешће коришћена писана комуникација може довести до тога да се код чланова организације креира перцепција о организационој неправди.

И природа саме ситуације у којој се чланови организације налазе може утицати на то на који начин они перципирају ниво правичности у организацији. Brockner и његове колеге (1990) утврдили су да у неизвесним и, по запослене, значајним ситуацијама, запослени имају већу потребу за информацијама, односно објашњењима. Пружање одговарајућих објашњења у таквим ситуацијама доприноси креирању позитивне перцепције о организационој праведности. Исто тако, објашњења у неизвесним и, за раднике, значајним ситуацијама, ствара код њих осећај организационе неправде, односно организационе некоректности.

Значај концепта организационе правде доминантно произилази из сазнања да се карактер, од стране чланова организације перципиране организационе правде, одражава на њихове ставове, њихов однос према раду и према колегама, на ниво њиховог задовољства на послу и сл. У питању су моменти који битно детерминишу природу понашања људи у оквиру организације, а што се, у коначном, одражава на њихове индивидуалне, али и на укупне организационе перформансе.

Полазећи од чињенице да карактер перципиране организационе правде може бити позитиван или негативан, и њеним би се ефектима могао приписати позитиван или негативан предзнак. Очекује се да ће се у ситуацијама у којима чланови организације перципирају присуство различитих категорија организационе праведности, таква перцепција позитивно одразити на њих лично, на њихово понашање у организацији, на њихове индивидуалне и укупне организационе перформансе. Насупрот томе, у ситуацији у којој чланови организације перципирају доминантно присуство организационе неправде, испољаваће форму понашања која ће се негативно одразити на функционисање комплетне организације.

По основу наведеног би се могло констатовати да се ефекти организационе правде, били они позитивни или негативни, могу анализирати са двојаког аспекта: аспекта појединца, члана организације и аспекта функционисања читаве организације. Посматрано са аспекта појединца, позитивна перцепција о организационој правди доприноси конструктивнијем професионалном и интерперсоналном понашању члана организације. Такво се понашање, поред осталог, позитивно одражава и на физичко и ментално здравље запосленог. А емоционално и физички здравији радник мање одсуствује с посла, а на послу испољава веће залагање и остварује боље резултате. Обрнуте ефекте по појединца производи његова негативна перцепција о организационој правди.

С обзиром на то да почива на позитивнијем односу члана организације према задацима који су му делегирани, вишем нивоу његове мотивисаности за рад и за постизање успеха у раду, вишем нивоу његовог задовољства на послу, његовој вишој посвећености организацији и професионалним обавезама, испољавању вишег нивоа лојалности организацији, грађанског и друштвено одговорног понашања и сл., конструктивно понашање члана организације позитивно се одражава и на функционисање комплетне организације, на перформансе које организација постиже и на њену конкурентску позицију. Посматрано са аспекта организације, негативни ефекти перципиране организационе неправде резултат су деструктивног реаговања појединца унутар организације или су, пак, последица изостанка одговарајућег деловања или смањеног деловања појединца на радном месту. И док, како констатују извесни аутори, организациона правда представља „лепак“ који омогућава да чланови организације заједно ефективно функционишу у оквиру организације, организациона неправда представља појаву која је, по члана организације, болна и увредљива, а по комплетну организацију врло штетна (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007, стр. 34).

### *ИМПЛИКАЦИЈЕ ЗА МЕНАѢЕРЕ У СРБИЈИ*

Добро познавање феномена грађанског понашања чланова организације и феномена организационе правде омогућава менаѢерима не само боље разумевање понашања чланова организације и, као последицу тога, успешније каналисање тог понашања, већ им, такође, отвара и могућности за изналажење што ефикаснијих механизма за подстицање и неговање оних форми понашања запослених које носе епитете „грађанског“ и „праведног“ понашања.

Због тесне међузависности ова два концепта, механизми који омогућавају менаѢерима да успешно креирају и одржавају форме понашања апострофиране у тим концептима, јесу, такође, међусобно тесно повезани и испреплетани.

Менаџери, пре свега, сопственим примером треба да укажу на значај и пожељност како форме грађанског понашања у организацији, тако и оне форме понашања коју чланови организације перципирају као праведну и коректну. Такође, умереном благонаклоношћу према оним члановима организације који доприносе снажнијем манифестовању форме грађанског понашања или које пак доприносе јачању осећаја присуства праведности у оквиру организације, менаџери шаљу сигнал осталим члановима организације у вези са тим шта се у организацији цени и респектује. За очекивати је, такође, да ће и преферирањем трансформационог, у односу на стилове трансакционог лидерства, менаџери допринети снажнијем афирмисању димензија и вредности садржаних у оквиру концепта грађанског понашања и концепта организационе правде.

Чињеница је, такође, да постоји и читав низ специфичних могућности које менаџерима стоје на располагању, а које су у функцији појединачног фаворизовања садржаја сваког од ова два концепта. Тако, на пример, деловањем у оквиру различитих подсистема система менаџмента људских ресурса, менаџери могу допринети снажнијем манифестовању форме грађанског понашања од стране чланова организације. У том контексту се менаџерима, рецимо, сугерише да током процеса регрутовања и селекције кандидата примењују оне технике које омогућавају одабир оних кандидата који, поред осталог: располажу и одговарајућим персоналним предиспозицијама за испољавање форме грађанског понашања; нису посвећени искључиво себи и сопственим интересима, већ и интересима других; спремни су да притекну у помоћ колеги и организацији, када је то потребно и сл. Због тога се од менаџера очекује да приликом упошљавања чланова организације воде рачуна и о томе у којој мери кандидати, потенцијални чланови организације, располажу задовољавајућим нивоом напред наведених димензија грађанског понашања.

Такође, приликом укључивања новог члана у организацију, пожељно је, уколико је то, наравно, могуће, сместити га у ону групу, односно организациону јединицу у којој се, према процени менаџера, испољава висок ниво грађанског понашања. На тај начин би процес његове социјализације подразумевао, поред осталог, и креирање његове свести о потреби усвајања и испољавања ове форме понашања у организацији.

Исто тако, напорима менаџера могуће је код постојећих чланова организације подстаћи испољавање кључних димензија грађанског понашања. Ово, посебно, уколико су димензије грађанског понашања иманентне природи личности члана организације, али су из неког објективног или субјективног разлога остале скривене, односно човек није имао прилику или услове да их јавно испољи. Такође је, од стране менаџмента, кроз одговарајуће програме учења, тренин-

га и обуке могуће члановима организације предочити форму грађанског понашања као форму пожељног понашања у организацији, начине њеног испољавања и њене позитивне консеквенце.

Бројни су, такође, и механизми који менаџерима стоје на располагању, а чијом применом могу допринети креирању снажнијег осећаја код запослених да раде у фер и коректној организацији. Ови се механизми међусобно могу разликовати и зависе од врсте организационе правде ка којој су усмерени. Тако, на пример, унапређење нивоа процедуралне организационе правде могуће је обезбедити: подстицањем партиципације чланова организације приликом утврђивања процедура, поступака, критеријума, односно пре доношења коначне одлуке о расподели резултата; доследношћу приликом утврђивања процедура (нпр. примена стандардних критеријума); неутралношћу приликом доношења одлука (доношење одлука по основу објективних чињеница, а не по основу субјективних уверења); тачношћу и прецизношћу приликом доношења одлука (доношење одлука на основу ажурираних и тачних информација); могућношћу и спремношћу кориговања погрешно успостављених процедура; репрезентативношћу (да одлука одговара већини, а не мањини); моралношћу и етичношћу (да године, пол, националност и слични критеријуми немају утицаја на доношење одлуке); транспарентношћу (да се процедуре доношења одлука одвијају на начин над којим увид може да оствари сваки члан организације) итд. С друге стране, виши ниво интеракционе правде се, поред осталог, може обезбедити и: третирањем чланова организације на достојанствен и учтив начин, са уважавањем и поштовањем, без испољавања сумњи, подозрења и неповерења; благовременим информисањем чланова организације информацијама које су тачне и објективне; испољавањем социјалне пажње према члановима организације; поштовањем њихове приватности и сл.

### *ЗАКЉУЧАК*

Као два ка људском фактору у организацији фокусирана и, у том смислу, значајно софистицирана организациона концепта, концепт грађанског понашања чланова организације и концепт организационе правде, уколико су адекватно имплементирани од стране менаџмента, у значајној мери могу допринети унапређењу функционисања савремених организација. Ово првенствено због тога што се ради о концептима који заговарају такве форме понашања унутар организације које, кроз допринос максимизирању организационих перформанси, остварују кумулативно позитиван ефекат на функционисање читаве организације, односно на јачање и одржање њене конкурентске позиције.

Због уоченог дефицита ових форми понашања у оквиру организација у Србији од српских менаџера се очекује да се детаљније упознају за значајем који ове форме понашања могу имати, како са аспекта читаве организације, тако и са аспекта њених чланова, као и са механизмима њиховог ефикасног подстицања и неговања.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3), 60–71.
- Brayfield, A. H. & Crockett, W. H. (1995). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52/5, 396–424.
- Chegini, M. G. (2009). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *American Journal of Economic and Business Administration*, 1(2), 171–174.
- Chi-Cheng, C., Meng-Chen, T., & Meng-Shan, T. (2011). The Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitments of Organizational Members Influence the Effect of Organizational Learning. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(1), 61–66.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice., *Academy of Management Perspectives*, November, 34–48.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1977). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. In Cooper, C. L. & Robertson, T. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York, John Wiley and Sons. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022103100914513> (preuzeto 7.2.2011).
- Cummings, L. L., Dyne, L. V., Graham, J., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765–802.
- Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, 11, 1-10.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Jaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. (1995). Job satisfaction and Job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its nature and Antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75–85.
- Janićijević, N. (2007). *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Judge, T. A. & Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395–404.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 3, 131-146.
- Liu, C. W. Huang, P. W., & Chen, C. L. *Organizational Citizenship Behavior in a Non-U.S. Context: Its Dimensions, Antecedents and Consequences*. [http://jgxy.usx.edu.cn/DAOM/056\\_ChiWeiLiu.pdf](http://jgxy.usx.edu.cn/DAOM/056_ChiWeiLiu.pdf) (preuzeto 17.2.2010).

- Matin, H. Z., Jandaghi, G., & Ahmadi, F. (2010). A comprehensive model for identifying factors impacting on development of organizational citizenship behavior. *African Journal of Business Management*, 4(10), 1932–1945.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. *Treatening Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice*, 209–225, <http://cobacourses.creighton.edu/moorman/pdf/TreateningEmployeesFairly.pdf> (preuzeto 2.3.2012).
- Niehoff, B. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ortiz, L. *A Comprehensive Literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is there a Connection to International Business and Cross-Cultural Research*“, <http://www.sbaer.uca.edu/research/sribr/1999/22.pdf> (24.4.2012).
- Podskoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, B. P., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Ponnu, C. H. & Chuah, C. C. (2010). Organizational Commitment, Organizational Justice and Employee Turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2676–2692.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 26(3), 513–563.
- Swaen, V. & Maignan, I., „*Organizational Citizenship and Corporate Citizenship: Two Constructs, one research theme?*“, [http://www.unclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP\\_22\\_Swaen.pdf](http://www.unclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_22_Swaen.pdf) (preuzeto 17.2.2010).
- Waltz, S. M. & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited manu restaurant. Best Paper Proceedings, Academy of Management Conference, (307–311), (prema: Jahangir, N., Akbar, M. M., Haq, M., (2004), „Organizational Citizenship Behavior: Its nature and Antecedents“, *BRAC University Journal*, 1(2), 78.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. W. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420–432.



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

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

### **Summary**

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

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

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

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

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

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

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

On the other hand, organizational justice reflects how employees perceive the level of fairness and justice in the various aspects of organizational functioning. The importance of the concept of organizational justice is predominantly based on the knowledge that the character of organizational justice as perceived by the organization members, is reflected in their attitudes, their relations towards work and their colleagues, their level of satisfaction at work, etc. These are the aspects that essentially define the nature of human behavior within organizations and that, ultimately, are reflected in their individual and overall organizational performance.

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

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