Efekti pravednosti rukovoditelja na povjerenje u rukovodstvo

Gorjanac, Tihana

Master's thesis / Diplomski rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:769537

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

FILOZOFSKI FAKULTET
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Repository / Repozitorij:

FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište J.J. Strossmayera Osijek
Filozofski fakultet
Odsjek za psihologiju

EFEKTI PRAVEDNOSTI RUKOVODITELJA NA POVJERENJE U RUKOVODSTVO

Diplomski rad

Tihana Gorjanac

Mentor: dr. sc. Zoran Sušanj, izv.prof.

Osijek, 2015.

Sadržaj

Uvod 1

Pravednost u organizacijama 1

Povjerenje u organizacijskom kontekstu 5

Odnos pravednosti i povjerenja 8

Cilj, problemi i hipoteze 11

Metoda 11

Sudionici 11

Instrumenti 12

Postupak 12

Rezultati 13

Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka 13

Deskriptivna analiza 13

Doprinos dimenzija pravednosti rukovoditelja objašnjenju povjerenja u rukovodstvo 15

Razlike u percepciji pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo s obzirom na demografska obilježja zaposlenika 15

Rasprava 18

Pravednost rukovoditelja i povjerenje u rukovodstvo 18

Pravednost rukovoditelja i povjerenje u rukovodstvo s obzirom na demografska obilježja zaposlenih 20

Važnost i ograničenja provedenog istraživanja 24

Implikacije rada i smjernice za buduća istraživanja 26

Zaključak 27

Literatura 28

Efekti pravednosti rukovoditelja na povjerenje u rukovodstvo

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati učinke pravednosti rukovoditelja na povjerenje zaposlenika u rukovodstvo. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku zaposlenika (*N*=673) u 32 hijerarhijski strukturirane organizacije različitih djelatnosti. Nastojalo se utvrditi stupanj povezanosti i doprinos pojedinih dimenzija pravednosti rukovoditelja i ukupne pravednosti rukovoditelja na povjerenje zaposlenika u rukovodstvo te provjeriti postoji li razlika u percepciji pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo s obzirom određena demografska obilježja zaposlenika. Povjerenje u rukovodstvo značajno je pozitivno povezano s dimenzijama pravednosti rukovoditelja, kao i ukupnom pravednosti rukovoditelja. Rezultati regresijske analize pokazali su kako je najbolji prediktor povjerenja u rukovodstvo interakcijska pravednost rukovoditelja, dok dimenzije percipirane pravednosti rukovoditelja objašnjavaju ukupno 72% varijance povjerenja u rukovodstvo. Rezultati jednosmjernih analiza varijance pokazuju da postoji statistički značajna razlika u ukupnom doživljaju pravednosti rukovoditelja s obzirom na radni staž zaposlenika u organizaciji, hijerarhijsku razinu i stupanj obrazovanja. Također, statistički značajne razlike utvrđene su i na dimenziji percipirane distributivne pravednosti s obzirom na hijerarhijsku razinu i stupanj obrazovanja; na dimenzijama percipirane proceduralne i interakcijske pravednosti s obzirom na radni staž i hijerarhijsku razinu. Konačno, utvrđena je značajna razlika u povjerenju u rukovodstvo s obzirom na radni staž i hijerarhijsku razinu zaposlenika u organizaciji.

Ključne riječi: pravednost rukovoditelja, povjerenje u rukovodstvo, demografske razlike

Effects of supervisory justice on trust in leadership

The aim of this study was to examine the effects of supervisory justice on employee trust in leadership. The study was conducted on a convenient sample (*N*=673) of 32 various hierarchically structured organizations that represent a variety of different industries. The aim was to determine the correlation and the contribution of the supervisory justice dimensions and overall supervisory justice to employee trust in leadership, and to explore whether there are differences in supervisory justice perception and trust in leadership due to some demographic characteristics. Significantly positive correlations have been determined between trust in leadership, dimensions of supervisory justice and overall supervisory justice. The results of regression analyses suggest that the interactional justice is the strongest positive predictor of trust in leadership, while the dimensions of supervisory justice all together explain total 72% of trust in leadership variance. Results of one-way analyses of variance show that there was a statistically significant difference of overall supervisory justice regarding tenure, educational level, and hierarchical position in organizations. Also, statistically significant difference was found in perception of distributive supervisory justice regarding the educational level, and hierarchical position in organizations; in perception of procedural and interactional supervisory justice regarding tenure and hierarchical position in organizations. Finally, it was shown that there is a significant difference in trust in leadership regarding tenure, and hierarchical position in organizations.

Keywords: supervisory justice, trust in leadership, demographical differences

Uvod

Pravednost u organizacijama

Pravednost se u organizacijskom kontekstu istražuje već više od 40 godina (Colquitt, Greenberg i Zapata-Phelan, 2005; prema Ambrose i Schminke, 2009). Zanimanje istraživača za pravednost u organizacijama u sve je većem porastu zbog velikog doprinosa pravednosti na organizaciji poželjne ishode. Pravednost je jednim dijelom odraz etike i morala, a ljudi teže da se prema njima odnosi moralno i etički, a time i pravedno (Folgner, 1994; prema Rupp i Cropanzano, 2002) te su skloni birati organizacije koje im to omogućuju (Janssens, Sels i Van den Brande, 2003; Kickul i Liao-Troth, 2003; prema Ladebo, Awotunde i Abdul Salaam-Saghir, 2008).

Organizacijska pravednost odnosi se na zaposlenikovu percepciju pravednosti u organizaciji s pripadajućim kognitivnim, emocionalnim i ponašajnim reakcijama (Greenberg, 2011). Organizacijska pravednost je multidimenzionalni konstrukt te je danas uobičajena podjela na tri dimenzije: distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravednost (Cohen-Charash i Spector, 2001).

Distributivna pravednost. Distributivna pravednost utemeljena je na Adamsovoj teoriji pravednosti (1963, 1965; prema Colquitt, Conlon, Wesson, Porter i Ng, 2001) koja se prvenstveno odnosi na zaposlenikove percepcije pravednosti raspodjele ishoda (npr. raspodjela plaće). Zaposlenicima je stalo do pravednosti koju procjenjuju na temelju usporedbe omjera osobnih uloga i ishoda s omjerom uloga i ishoda drugih, sebi sličnih osoba. Ulozi su ono što osoba posjeduje, a što je potrebno u radnom okruženju. Ulozi mogu biti radno iskustvo osobe, obrazovanje, uloženi trud i slično. Ishodi su dobiti socijalne razmjene, na primjer plaća, nagrade, status, te razne druge osobno važne dobiti. Referentne osobe, odnosno osobe s kojima se pojedinac uspoređuje, u različitim situacijama mogu biti različite, kao i izvori usporedbe, što jasno ukazuje na dinamiku pravednosti (Greenberg, 2011). Ishodi proporcionalni ulozima procjenjuju se pravedno raspodijeljenima. Ljudi različito reagiraju na nepravednost. Tako na primjer, previše plaćeni zaposlenici mogu povećati ulaganje (Konow, 2003; prema Greenberg, 2011), dok zaposlenici koji prime manju plaću od očekivane mogu smanjiti svoje ulaganje (kvantitetu ili kvalitetu obavljenog posla) s ciljem uspostavljanja ravnoteže, odnosno pravednosti.

Iako se većina istraživanja usmjerila na pravednost kao kriterij raspodjele ishoda s obzirom na doprinos, uočena je važnost i drugih kriterija, kao što su potreba i jednakost (Deutsch, 1975; Leventhal, 1976; prema Jakopec i Sušanj, 2014).

Različita istraživanja ukazuju na važnost distributivne pravednosti. Iako važna, distributivna pravednost nije dovoljna za objašnjenje ukupne pravednosti stoga se uvode i druge dimenzije pravednosti.

Proceduralna pravednost. Proceduralna pravednost definirana je kao pravednost procesnih elementa, odnosno postupaka, metoda i načina kojima se određuju ishodi (Thibaut i Walker, 1975; prema Colquitt i sur., 2001). Istraživanja proceduralne pravednosti prvotno su se provodila u pravnom kontekstu gdje se proceduralna pravednost odnosila na kontrolu nad (sudskim) procesom. Thibaut i Walker (1975; prema Colquitt i sur., 2001) smatraju kako postoje dvije vrste kontrole – kontrola procesa i kontrola ishoda. Kontrola procesa je količina kontrole nad procedurama prilikom rješavanja sporova, dok se kontrola ishoda odnosi na količinu kontrole pri donošenju odluka određenog ishoda. Zaključili su kako procedure korištene za određivanje ishoda mogu u većoj mjeri utjecati na procjenu pravednosti nego ishod sam po sebi. U skladu s tim, ako zaposlenik vjeruje da su procedure pravedne skloniji je prihvatiti nepovoljne ishode u odnosu na zaposlenika koji procedure smatra nepravednima.

Leventhal i suradnici (1980; prema Colquitt i sur., 2001) uvode proceduralnu pravednost u organizacijski kontekst. Njihova teorija utemeljena je na šest kriterija koji trebaju biti zadovoljeni kako bi se procedure smatrale pravednima (Greenberg, 2011). Procedure bi trebale biti dosljedno primjenjivane na svim osobama i tijekom dužeg vremenskog razdoblja, bez pristranosti te utemeljene na točnim informacijama. Nadalje, pojavi li se pogreška u procedurama trebala bi postojati mogućnost ispravljanja te pogreške. Procedure trebaju biti reprezentativne na način da se uzimaju u obzir različita mišljenja osoba na koje se odluka odnosi te u skladu s njihovim moralnim i etičkim načelima. Na primjer, u organizacijama u kojima postoji varijabilni dio plaće koji je jasno definiran, sustavno se i dosljedno provodi i vrijedi za sve zaposlenike, te su zaposlenici upoznati s njime, vjerojatnost da će zaposlenici percipirati proceduralnu pravednost niskom je vrlo mala. Također, prilikom utvrđivanja načina primjene varijabilnog dijela plaće nužno je da se on temelji na objektivnim, mjerljivim i točnim informacijama te da u formiranju varijabilnog dijela plaće sudjeluje više različitih osoba, uključujući i osobe koje rade posao za koji se formira varijabilni dio plaće.

Distributivna i proceduralna pravednost visoko su povezane, no pokazalo se kako su ove dvije dimenzije pravednosti na različit način povezane s različitim ishodima važnim za organizacijsku pravednost (Colquitt i sur., 2001). Ipak, da bi dobili cjelovitu sliku organizacijske pravednosti istraživači uvode još jednu dimenziju pravednosti – interakcijsku pravednost.

Interakcijska pravednost. Interakcijsku pravednost uveli su Bies i Moag (1986; prema Colquitt i sur., 2001). Na temelju svojih istraživanja uočavaju kako zaposlenici procjenjuju pravednost i u interpersonalnim odnosima, a ne samo pravednost ishoda i procesa. Dakle, interakcijska pravednost odnosi se na kvalitetu interpersonalnih odnosa među zaposlenicima prilikom provođenja procedura donošenja odluka (Bies i Moag, 1986; prema Cohen-Charash i

Spector, 2001). Prvenstveno se interakcijska pravednost odnosi na komunikacijski aspekt interpersonalnih odnosa. Greenberg (1993, 1996; prema Colquitt i sur., 2001) smatra kako se interakcijska pravednost dijeli na dva specifična tipa interakcijske pravednosti – interpersonalnu i informacijsku pravednost. Interpersonalna pravednost se odnosi na stupanj u kojem se prema zaposlenicima odnosi s dostojanstvom, iskrenošću, poštovanjem i pristojnošću. Informacijska pravednost se odnosi na objašnjavanje odluka, odnosno jasno i točno iznošenje razloga zašto su korištene određene procedure te zašto je raspodjela ishoda izvršena na određeni način (Greenberg 1993; prema Colquitt i sur., 2001).

Iako je operacionalizacija pravednosti u organizacijskom kontekstu još uvijek predmet rasprava, u većini se istraživanja ova dva tipa (interpersonalna pravednost i informacijska pravednost) uzimaju kao jedna dimenzija interakcijske pravednosti (Ambrose i Schminke, 2009; Greenberg, 2011).

Izvori pravednosti. Istraživanja pokazuju kako ljudi razlikuju kojemu će izvoru pripisati odgovornost za (ne)pravednu situaciju (Cropanzano, Byrne, Bobocel i Rupp, 2001). Pritom procjenjuju (ne)pravednost najmanje dva izvora – neposrednog rukovoditelja i organizacije u cjelini (Rupp i Cropanzano, 2002). Pristup pravednosti iz različitih izvora prvi su predložili Malatesta i Byrne (1997; prema Rupp i Cropanzano, 2002), koji smatraju kako proceduralnu pravednost zaposlenici pripisuju organizaciji iz razloga što procedure i pravila najčešće proizlaze iz organizacije, a interakcijsku pravednost rukovoditelju. Rukovoditelji su u neposrednoj interakciji sa zaposlenicima te mogu utjecati na važne ishode kao što su povećanje plaće ili unaprjeđenje (Rupp i Cropanzano, 2002). Oni su osnovni posrednici s kojima je organizacija u interakciji sa svojim zaposlenicima (Allen i sur., 2007; prema Byrne, Pitts, Wilson i Steiner, 2012). Rukovoditelji upoznaju zaposlenike s poslom, načinom rada, prihvatljivim i neprihvatljivim ponašanjima, motiviraju zaposlenike, prenose misije, vizije i ciljeve organizacije, sudjeluju u odlukama o unaprjeđenju i usavršavanju te provode mjere za održavanje organizacijske klime i kulture. Naknadno se ovaj pristup proširio, pretpostavljajući da zaposlenici mogu oblikovati različite procjene distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti kako za organizaciju tako i za rukovoditelje. Iz toga slijedi kako zaposlenici mogu istovremeno doživljavati jedan izvor pravednim, a drugi nepravednim.

Ovaj pristup proizašao je iz teorije socijalne razmjene (Blau, 1964; prema Huang, 2012). Zaposlenici mogu ostvariti odnose razmjene s različitim osobama ili skupinama. Prema toj teoriji odnos zaposlenik – rukovoditelj je dinamična razmjena pogodnosti. Kao rezultat djelovanja normi uzajamnosti, zaposlenici koji primaju nagrade od svojih rukovoditelja osjećaju se dužnima pružiti neku dobrobit za uzvrat. Na temelju toga Whitener, Brodt, Korsgaard, i Werner (1998)

pretpostavljaju da rukovoditelji koji uključuju svoje zaposlenike u proces donošenja odluka (što njihovi zaposlenici doživljavaju kao nagrađivanje) vjerojatnije će potaknuti razvoj povjerenja u rukovoditelja zbog zaposlenikove želje da rukovoditelju uzvrati za nagradu. Povjerenje će se razviti kroz vrijeme sve dok postoji reciprocitet, odnosno nadoknada s obje strane, kako zaposlenika tako i rukovoditelja.

Ishodi pravednosti. Važnost proučavanja pravednosti u kontekstu organizacije sve više dobiva na važnosti zbog značajnog utjecaja na stavove i ponašanja zaposlenika. Pravednost je povezana i s važnim organizacijskim ishodima. Zaposlenikova percepcija pravednosti pozitivno je povezana s većim radnim učinkom, organizacijski poželjnim ponašanjem, pozitivnim stavovima prema organizaciji, većom odanošću organizaciji, smanjenom fluktuacijom te povjerenjem u rukovodstvo (Dirks i Ferrin, 2002; Wong, Wong i Ngo, 2002), a negativno sa stresom i agresivnim ponašanjem na poslu (Ladebo, Awotunde i Abdul Salaam-Saghir, 2008).

Distributivna pravednost visoko je pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom, privrženosti organizaciji, zadovoljstvom plaćom, povjerenjem u rukovoditelja, nisko pozitivno povezana s organizacijski odgovornim ponašanjem i radnom učinkovitošću te negativno s fluktuacijom i apsentizmom (Cohen-Charash i Spektor, 2001; Colquitt i sur., 2001). Ukoliko zaposlenik raspodjelu ishoda doživljava pravednom, vjerojatnije će biti zadovoljniji poslom koji obavlja, u većoj će mjeri vjerovati rukovoditelju te će biti privrženiji organizaciji, odnosno želja za odlaskom iz organizacije bit će manja.

Proceduralna pravednost pozitivno je povezana s radnom uspješnošću, povjerenjem i odanošću rukovoditelju i organizaciji, odgovornim organizacijskim ponašanjem, te stavovima prema radu kao što je zadovoljstvo poslom, a negativno s namjerom za odlaskom iz organizacije (Cohen-Charash i Spektor, 2001; Colquitt i sur., 2001; Cropanzano i sur., 2001; Greenberg, 2011; Masterson i sur., 2000; prema Ambrose i Schimike, 2003). Proceduralna pravednost u značajno većoj mjeri u odnosu na distributivnu pravednost doprinosi objašnjenju procjena pravednosti rukovoditelja. Ukoliko su korištene procedure i metode za raspodjelu ishoda pravedne, zaposlenici su skloniji više truda ulagati u rad čime se njihova radna učinkovitost povećava. Neposredni rukovoditelji imaju utjecaja na raspodjelu ishoda čime značajno doprinose percepciji zaposlenika o proceduralnoj pravednosti (Alexander i Ruderman, 1987; Tyler i Caine, 1981; prema Greenberg, 2011).

Interakcijska pravednost povezana je s organizacijski odgovornim ponašanjem, kao i s zaposlenikovim procjenama rukovoditelja (Colquitt i sur., 2001) te ima značajnije efekte na ključne ishode u odnosu na proceduralnu i distributivnu pravednost (Cropanzano, Prehar, i Chen, 2002). Unatoč nalazima da sve vrste pravednosti doprinose pozitivnom organizacijskom

ponašanju, interakcijska pravednost je najviše zanemarena, posebno interakcijska pravednost rukovoditelja (Byrne i sur., 2012). Ukoliko je rukovoditelj ljubazan, dobronamjeran te se prema svojim zaposlenicima odnosi s poštovanjem zaposlenici su skloniji također biti ljubazni i dobronamjerni prema rukovoditelju čime se smanjuje vjerojatnost neprihvatljivih ponašanja zaposlenika.

Iz svega navedenog jasno je kako svaka dimenzija pravednosti ima specifičan odnos s različitim konstruktima važnim za organizacijsku uspješnost. Iako su sve dimenzije pravednosti visoko povezane istraživanja ukazuju i na njihovu značajnu različitost i potrebu za odvojenim procjenama (De Cremer i sur., 2007; Jones i Skarlicki, 2003; prema Byrne i sur., 2012).

Povjerenje u organizacijskom kontekstu

Značajnost povjerenja u organizacijskoj psihologiji prepoznata je u posljednjih pedesetak godina. Povjerenje u rukovodstvo značajan je koncept primijenjene psihologije. Sve više istraživača uviđa važnost povjerenja u organizacijskom kontekstu (Dirks i Ferrin, 2002). U organizacijskom kontekstu, nemoguće je postići uspjeh bez povjerenja (Duden, 2011), koje je temelj uspješnog rukovođenja (Hasel, 2013).

Različiti autori različito definiraju povjerenje. Povjerenje je definirano ne samo kao mogućnost predviđanja nečijeg ponašanja na temelju prethodnih iskustava (Deutsch, 1958), već i imati povjerenje u ta predviđanja čak i u rizičnim situacijama (Lewis i Weigert, 1985; Mayer, Davis i Schoorman, 1995). Povjerenje čine predvidljivost, pouzdanost i vjera u drugu osobu (Rempel, Holmes i Zanna, 1985). Točnije, pouzdanost rukovoditelja pruža zaposlenicima osjećaj predvidljivosti i sigurnosti da su njihovi interesi sigurni. (Bies i Moag, 1986; Thibaut i Walker, 1975; Tyler i Lind, 1992; prema Byrne i sur., 2012). Ukoliko se rukovoditelj kroz vrijeme ponaša dosljedno, veća je mogućnost predviđanja njegovog ponašanja i u budućnosti što pruža zaposlenicima osjećaj sigurnosti te utječe na povećanje povjerenja u rukovoditelja. Povjerenje je temelj svakog uspješnog odnosa. Također se povjerenje može definirati i kao vulnerabilnost zaposlenika prema svom rukovoditelju (Byrne i sur., 2012). Zaposlenici koji vjeruju rukovoditelju će se češće upustiti u rizična ponašanja koja mogu rezultirati većom produktivnošću (Huang, 2012).

Colquitt i Rodell (2011) ističu problem operacionalizacije povjerenja u rukovodstvo, koja nije jednaka u svim istraživanjima. Dok je u nekim istraživanjima povjerenje u rukovodstvo definirano kao spremnost zaposlenika na vulnerabilnost (Mayer i sur., 1995; prema Colquitt i Rodell, 2011), drugi autori smatraju kako se ono može definirati kao sigurna i pouzdana pozitivna očekivanja zaposlenika što uključuje procjene sposobnosti, integriteta i dobronamjernosti rukovoditelja (Lewicki i Bunker, 1995; prema Colquitt i Rodell, 2011). Stoga se i korišteni

instrumenti razlikuju. Colquitt i Rodell (2011) navode kako je potrebno preciznije konceptualno operacionalizirati povjerenje u rukovodstvo.

Povjerenje je multidimenzionalni konstrukt koji je ovisan o prirodi i važnosti konteksta, odnosa, zadataka, situacija i ljudi (Hardy i McGrath, 1989; prema Connell, Ferres i Travaglione, 2003). Lewis i Weigert (1985) te McAllister (1995) smatraju kako postoje dvije komponente povjerenja: kognitivna i afektivna. Kognitivno povjerenje temeljeno je na dokazima pouzdanosti, te ovisi o pojedincu hoće li imati povjerenje u osobu. Na temelju ponašanja rukovoditelja zaposlenici zaključuju u kojoj mjeri je rukovoditelj pouzdan. Afektivna komponenta povjerenja odnosi se na duboku emocionalnu povezanost koja se razvija tijekom vremena. Većina istraživanja u obzir uzima samo kognitivnu komponentu povjerenja, dok je afektivna često zanemarena (Yang, Mossholder i Peng, 2009).

Povjerenje se ne događa samo po sebi, potrebno ga je izgraditi kroz iskren odnos, pun poštenja, ljubaznosti, jednakosti, pravednosti te s ispunjenim obećanjima. No, taj zadatak često nije lak. Povjerenje je posljedica percepcija, vjerovanja i atribucija izvedenih na temelju promatranja ponašanja rukovoditelja (Whitener i sur., 1998). Iz toga slijedi, da iako u nekoj situaciji ne postoje stvarni razlozi za nepovjerenje, ono se ipak može dogoditi na temelju pogrešnih percepcija i/ili atribucija. Iako se povjerenje dugotrajno gradi ono, nažalost, može biti narušeno u trenu (Dirks i Ferrin, 2002). Svakodnevne interakcije rukovoditelja i zaposlenika rijetko mogu ispuniti očekivanja svih zaposlenika što je još dodatno otežano većim brojem zaposlenika kojima rukovoditelj rukovodi.

Važno je razlikovati povjerenje u organizaciju od povjerenja u rukovoditelja. Istraživanja pokazuju kako se povjerenje u rukovoditelja konceptualno i empirijski razlikuje od povjerenja u organizaciju (Tan i Tan, 2000). U istraživanju Chen, Farh i Tsui (2002) rezultati pokazuju da odanost rukovoditelju bolje predviđa učinak zaposlenika nego što predviđa odanost organizaciji. Tan i Tan (2000) definiraju povjerenje u rukovoditelja kao svakodnevnu interakciju zaposlenika i rukovoditelja, dok povjerenje u organizaciju uključuje interakcije s različitim skupinama u organizaciji. Iako su povjerenje u rukovoditelja i povjerenje u organizaciju značajno pozitivno povezani, povjerenje u rukovodstvo je u većoj mjeri povezano sa sposobnošću, integritetom i dobronamjernošću rukovoditelja, dok je povjerenje u organizaciju u većoj mjeri povezano s pravednošću i percepcijom organizacijske potpore (Tan i Tan, 2000).

Prediktori povjerenja u organizaciju razlikuju se od prediktora povjerenja u rukovoditelja te ove dvije vrste povjerenja također imaju i različite ishode kako za zaposlenike tako i za organizaciju. Ishodi kao što su zadovoljstvo poslom, organizacijsko poželjno ponašanje te izvedba posla usko su povezani s rukovoditeljem, dok je odanost organizaciji usko povezana s povjerenjem

u organizaciju (DeConinck, 2010). Zbog svakodnevne neposredne interakcije rukovoditelja sa svojim podređenima, ne čudi što je povjerenje u rukovodstvo značajnije povezano sa zadovoljstvom poslom u odnosu na povjerenje u organizaciju.

Povjerenje u rukovodstvo postalo je središnja tema u organizacijskoj psihologiji (Connell, Ferres i Travaglione, 2003). Rukovoditelji imaju važnu ulogu u određivanju organizacijske učinkovitosti na svim razinama (individualno, grupno) unutar organizacije. Ključnu ulogu pri tome ima povjerenje zaposlenika u rukovoditelja. Stoga ne čudi kako su znanstvenici i stručnjaci sve više zainteresirani identificirati sve čimbenike i mehanizme koji pridonose uspostavljanju povjerljivog odnosa između zaposlenika i rukovoditelja, kao i mehanizme koji to mogu ograničiti (Burke, Sims, Lazzara i Salas, 2007).

Povjerenje u rukovoditelja ima značajne beneficije za organizaciju. Covey (2008; prema Goodwin, Whittington, Murray i Nichols, 2011) navodi kako odsutnost povjerenja dovodi do značajnih troškova za organizaciju. Nasuprot tome, kada zaposlenici imaju povjerenje u rukovoditelja manje su skloni kontraproduktivnim ponašanjima te je njihova radna učinkovitost značajno bolja. Povjerenje je važan faktor u određivanju organizacijske uspješnosti i stabilnosti te dobrobiti zaposlenika (Cook i Wall, 1980, Shaw 1997, Tyler i Kramer, 1996; prema Connell, Ferres i Travaglione, 2003). Ukoliko zaposlenik vjeruje neposrednom rukovoditelju, u značajno će većoj mjeri biti zadovoljniji poslom, čime se povećava i njegova radna učinkovitost što doprinosi i boljoj produktivnosti organizacije u cjelini (Wu, Huang, Li i Liu, 2011). Istraživanja pokazuju kako pristup rukovoditelja svojim podređenima može doprinijeti pozitivnim ishodima kao što su procjena učinkovitosti rukovođenja, razvoj organizacijski poželjnih ponašanja, odanosti rukovoditelju i organizaciji te zadovoljstvu poslom (Bass i Avolio, 1994; Dumdum, Lowe i Avolio, 2002; Gilespie i Mann, 2004; Pillai, Schriesheim i Williams, 1999; Rowold i Heinitz, 2007; prema Ngodo, 2008). Dirks i Ferrin (2002) u svojoj meta-analizi pronalaze kako je povjerenje u rukovoditelja povezano s važnim organizacijskim ishodima kao što su radna učinkovitost, organizacijsko poželjno ponašanje, odanost organizaciji, visoko zadovoljstvo nadređenima, te niska fluktuacija zaposlenika. Nadalje, utvrdili su kako je povjerenje u rukovoditelja medijator između ponašanja rukovoditelja i stavova zaposlenika, kao što je na primjer zadovoljstvo poslom. Što zaposlenik ima veće povjerenje u rukovoditelja bit će zadovoljniji poslom kojeg obavlja. Također povjerenje u rukovoditelja značajno je povezano s angažiranosti zaposlenika (Wang i Hsien, 2013), te s manjom sklonosti kontraproduktivnim ponašanjima (Colquitt i sur., 2001; prema Goodwin i sur., 2011).

Povjerenje prethodi motivaciji zaposlenika, njihovoj učinkovitosti te uspješnosti (Dirks, 1999; prema Hasel, 2013). No, također i stil rukovođenja prethodi povjerenju. Rukovoditelj može

izravno utjecati na povećanje povjerenja svojih zaposlenika. Jedan od načina je da u donošenje odluka uključi i svoje podređene (Brower, Schoorman i Tan, 2000; prema Hasel, 2013). Time rukovoditelj pokazuje zaposlenicima da cijeni njihova mišljenja te da i zaposlenici imaju mogućnost sudjelovanja u važnim organizacijskim pitanjima. Povjerenje u rukovoditelja je prije svega potaknuto doživljajem zaposlenika o sposobnosti rukovoditelja (doživljaj zaposlenika da rukovoditelj posjeduje kompetencije potrebne za uspješno obavljanje posla), dobronamjernošću, iskrenošću i integritetom rukovoditelja. Kada zaposlenik procjenjuje može li imati povjerenje u rukovoditelja vodi se dvjema perspektivama: ponašanjem rukovoditelja te njegovim karakterom (Dirks i Ferrin, 2002). Tako zaposlenik procjenjuje ponaša li se rukovoditelj u skladu s onim što govori. Dakle, ako rukovoditelj ono što misli to i kaže te se tako i ponaša može se govoriti o integritetu. Uvidi li zaposlenik nedosljednost između ponašanja i govora, vrlo vjerojatno neće steći povjerenje u rukovoditelja. Vrlo je važno da se rukovoditelj prema svim zaposlenicima odnosi jednako i ravnopravno (Wang i Hsieh, 2013). Komunikacija sa zaposlenicima trebala bi biti na visokoj razini. Nužno je zaposlenicima pružati točne informacije, detaljno objasniti svoje odluke te biti otvoren za prijedloge, promjene i poboljšanja (Whitener i sur., 1998). Uspješan rukovoditelj pokazuje pažnju i brigu prema interesima svojih zaposlenika te je njegovo ponašanje u skladu s interesima zaposlenika.

Povjerenje među članovima organizacije ključno je za ostvarivanje pozitivne radne okoline te za uspješnost organizacije u budućnosti (Duden, 2012). Ukoliko je povjerenje među suradnicima visoko ono će doprinijeti boljoj komunikaciji. Dakle, kvalitetni odnosi zasnovani su na povjerenju. Ako rukovoditelj nema povjerenja u svoje zaposlenike, također ni zaposlenici neće imati povjerenja u rukovoditelja. Prije svega rukovoditelj bi trebao biti model zaposlenicima, pružajući im uvid u to koja su ponašanja prihvatljiva, a koja nisu.

Odnos pravednosti i povjerenja

Pregledom literature uočava se problem što istraživači nisu odvojeno mjerili organizacijsku pravednost i pravednost rukovoditelja (Colquitt i sur., 2001; Farndale i sur., 2011; prema Byrne i sur., 2012) te što ne uzimaju u obzir različite dimenzije pravednosti (Aryee, Budhwar i Chen, 2002; DeConinck, 2010). Također, problem se uočava u različitom definiranju povjerenja u rukovodstvo pri čemu su u istraživanjima korišteni i različiti instrumenti (Colquitt i Rodell, 2011).

Većina rezultata istraživanja pokazuje pozitivnu povezanost između organizacijske pravednosti i povjerenja u rukovoditelja (Byrne i sur., 2012; Camerman, Cropanzano i Vandenberghe, 2007; Konovsky i Pugh, 1994; Stinglhamber, De Cremer, i Mercken, 2006) kao i povjerenja u organizaciju (Aryee, Budhwar i Chen, 2002; Stinglhamber , De Cremer, i Mercken, 2006). Nadalje, meta-analize ukazuju na pozitivnu povezanost svih dimenzija pravednosti s

povjerenjem u organizaciju (Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt i sur., 2001; Dirks i Ferrin, 2002). Istraživanja koja se bave odnosom pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo su malobrojna, stoga je taj odnos nedovoljno razjašnjen (Colquitt i Rodell, 2011). Rezultati dosadašnjih istraživanja pokazuju pozitivnu povezanost između pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo.

Konceptualizacija pravednosti i danas je predmet rasprava. Velike su razlike i nedosljednosti u načinu konceptualizacije pravednosti, ali i u načinu na koji su istraživači proučavali kako ljudi percipiraju pravednost (Bobocel i Holmvall, 2001). U velikom broju istraživanja interakcijska pravednost nije mjerena zasebno, već je konceptualizirana kao dio proceduralne pravednosti (Folger i Greenberg, 1985; Lind i Tyler, 1988; prema Bobocel i Holmvall, 2001). Unatoč visokim pozitivnim korelacijama između proceduralne i interakcijske pravednosti, u novijim istraživanjima ova dva konstrukta najčešće se mjere odvojeno. Razlika između proceduralne i interakcijske pravednosti utvrđena je i u meta-analizama (Cohen-Charash i Spector, 2000; Colquitt i sur., 2001). Istraživanja pokazuju da proceduralna i interakcijska pravednost imaju različite korelate i nezavisne učinke na objašnjenje različitih varijabli (Blader i Tyler, 2000; Cropanzano i Prehar, 1999; Masterson, Lewis, Goldman i Taylor, 2000; Moye, Masterson i Bartol, 1997; Skarlicki i Folger, 1997; prema Colquitt i sur., 2001). Također proceduralna i interakcijska pravednost imaju različit utjecaj na povjerenje u rukovodstvo (Wong, 2012). Proceduralna pravednost više je povezana s procjenama organizacije (procjene najvišeg rukovodstva i organizacije; Cropanzano i Folger, 1991; prema Wong, 2012), a interakcijska pravednost s procjenama rukovoditelja (povjerenje u rukovoditelja; Konovsky i Pugh, 1994).

Istraživanja odnosa pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo malobrojna su. Ipak, smatra se kako su sve tri dimenzije pravednosti pozitivno povezane i s povjerenjem u organizaciju i s povjerenjem u rukovoditelja (Dirks i Ferrin, 2002). Nadalje, percipirana interakcijska pravednost pokazala se važna pri zaposlenikovim procjenama rukovoditelja (Colqouitt i sur., 2001) te značajnijom od proceduralne i distributivne pravednosti za važne ishode vezane uz rukovoditelja (Cropanzano, Prehar i Chen, 2002). Neki autori ukazuju na važnost percipirane podrške rukovoditelja kao medijatora između pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo (Byrne i sur., 2012; Wong, Wong i Ngo, 2002) gdje je percipirana podrška zapravo mehanizam koji je temelj za povjerenje u rukovoditelja.

Uzimajući u obzir različite izvore pravednosti istraživanja pokazuju kako je percepcija pravednosti rukovoditelja više povezana s ishodima usmjerenim na rukovoditelja, na primjer s povjerenjem u rukovodstvo (Wu i sur., 2011), dok je percepcija pravednosti organizacije više

povezana s ishodima usmjerenim na organizaciju u cjelini, na primjer s odgovornim organizacijskim ponašanjem (Goodwin i sur., 2011).

Dosadašnja istraživanja više su se usmjerila na ispitivanje odnosa između organizacijske pravednosti i povjerenja u organizaciju, dok su istraživanja odnosa pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo malobrojna. Stoga se ovim radom nastoji doprinijeti boljem razumijevanju odnosa pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo.

Demografska obilježja. Posebno su malobrojna istraživanja koja se bave razlikama u percepciji pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo s obzirom na demografske varijable. Rezultati meta-analize pokazuju kako ne postoje razlike u percepciji organizacijske pravednosti s obzirom na spol, dob, rasu i stupanj obrazovanja (Cohen-Charash i Spector, 2001). Neka istraživanja odnosa organizacijske pravednosti i povjerenja u organizaciju pokazuju kako visoko obrazovani zaposlenici imaju veće povjerenje u organizaciju u odnosu na niže obrazovane (Vineburgh, 2010). Također, višu percepciju distributivne pravednosti organizacije i povjerenja u organizaciju imaju i zaposlenici na višim hijerarhijskim razinama (Begley i sur., 2006; prema Colquitt i Mueller, 2011). Neka istraživanja su pokazala da osobe s duljim stažem u organizaciji imaju višu percepciju distributivne pravednosti u odnosu na zaposlenike s kraćim radnim stažem (Haar i Spell, 2009), dok su Kay i Hagan (2003) u svom istraživanju dobili kako zaposlenici s duljim radnim stažem imaju nižu percepciju distributivne pravednosti u odnosu na zaposlenike čiji je staž u organizaciji kraći. Također, zaposlenici s duljim radnim stažem imaju višu percepciju interakcijske pravednosti (Cropanzano, Pehar i Chen, 2002). Nadalje, Costigan, Ilter i Berman (1998) su utvrdili kako osobe sa duljim stažem u organizaciji imaju veće povjerenje u rukovoditelja. Obzirom da su ovakva istraživanja malobrojna, a njihovi rezultati nedosljedni, ovim se istraživanjem nastojalo istražiti razlike u percepciji pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo s obzirom na demografska obilježja zaposlenika (radni staž, hijerarhijska razina i stupanj obrazovanja) s ciljem potpunijeg razumijevanja učinka specifičnih obilježja zaposlenika na doživljaj pravednosti rukovoditelja i povjerenje u rukovodstvo.

Cilj, problemi i hipoteze

Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati efekte pravednosti rukovoditelja na povjerenje u rukovodstvo.

Problemi

Problem 1. Utvrditi stupanj povezanosti i doprinos pravednosti rukovoditelja (distributivna, proceduralna i interakcijska) povjerenju u rukovodstvo.

Problem 2. Ispitati postoji li razlika u percepciji pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo s obzirom na demografska obilježja sudionika (radni staž u organizaciji, hijerarhijsku razinu u organizaciji i stupanj obrazovanja).

Hipoteze

H1(a): Postoji pozitivna povezanost između svih dimenzija pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo.

H1(b): Interakcijska pravednost je bolji prediktor povjerenja u rukovodstvo u odnosu na distributivnu i proceduralnu pravednost.

H2(a): Ne očekuje se razlika u percepciji pravednosti rukovoditelja s obzirom na radni staž u organizaciji, stupanj obrazovanja i hijerarhijsku razinu sudionika.

H2(b): Ne očekuje se razlika u povjerenju u rukovodstvo s obzirom na radni staž u organizaciji, stupanj obrazovanja i hijerarhijsku razinu sudionika.

Metoda

Sudionici

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku (N=673) zaposlenika 32 hijerarhijski strukturirane organizacije različitih djelatnosti (proizvodne, javni sektor, uslužni sektor), odjela (proizvodnja, računovodstvo, osoblje) te organizacijskih razina (u rasponu od zaposlenika na nerukovodećim pozicijama (81%), prve linije nadređenih (11%) do srednje razine rukovodstva (8%)), s područja Osijeka, Rijeke, Valpova, Pule, Donjeg Miholjca i Našica. U istraživanje nisu bili uključeni rukovoditelji na najvišoj hijerarhijskoj razini, zbog sadržaja samih upitnika, te zaposlenici čiji je radni staž u trenutnoj organizaciji bio kraći od šest mjeseci. Među sudionicima 58% je ženskog spola. Nešto više od 70% ispitanih zaposlenika je u kategorijama do 50 godina starosti, a velika većina sudionika (86%) ima više od pet godina radnog iskustva u sadašnjoj organizaciji.

Instrumenti

Upitnik percepcije pravednosti rukovoditelja (Jakopec i Sušanj, 2014) sastoji se od 15 tvrdnji podijeljenih u tri subskale, konstruiranih u svrhu mjerenja tri dimenzije pravednosti rukovoditelja: *proceduralne* (5), *interakcijske* (5) te *distributivne* (5). Tvrdnje su procjenjivane na ljestvicama Likertova tipa od pet stupnjeva (od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*). Kompozitni rezultat određen je kao prosječna vrijednost procjena na svim česticama pripadajuće subskale. Upitnikom se dobiva i ukupna mjera pravednosti rukovoditelja izražena kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji (15). Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane pravednosti rukovoditelja za svaku od tri dimenzije pravednosti te na višu razinu percipirane ukupne pravednosti rukovoditelja. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije utvrđena je Cronbachovim alpha koeficijentom i u ovom istraživanju za cjelovitu skalu pravednosti rukovoditelja iznosi α = ,94, za subskalu distributivne pravednosti α = ,93, proceduralne pravednosti α = ,88 i interakcijske pravednosti α = ,89.

Upitnik povjerenja u rukovodstvo (preveden prema Marlowe i Nyhan, 1992) sadrži ukupno 7 čestica namijenjenih procjeni zaposlenika o njihovu povjerenju u rukovodstvo. Tvrdnje su procjenjivane na ljestvicama Likertova tipa od pet stupnjeva (od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*). Kompozitni rezultat određen je kao prosječna vrijednost procjena zaposlenika na svim česticama. Viši rezultati ukazuju na višu razinu povjerenja u rukovodstvo. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije utvrđena je Cronbachovim alpha koeficijentom i iznosi α = ,89.

Ovaj je rad dio većeg istraživanja koje se provodi u okviru znanstvenog projekta *Odrednice i učinci organizacijske (ne)pravednosti* (13.04.1.4.21.), uz potporu Sveučilišta u Rijeci te su uz navedene varijable mjereni i drugi stavovi i ponašanja zaposlenika.

Postupak

Istraživanje je provedeno u većim ili manjim grupama u organizaciji u kojoj su sudionici zaposleni. Unutar pojedine organizacije, zaposlenici su birani po načelu dostupnosti, s tim da se vodilo računa o podjednakom udjelu sudionika pojedinih hijerarhijskih razina. Istraživanje su provodili i nadzirali istraživači, koji su podijelili i kasnije prikupili ispunjene upitnike. Neposredni rukovoditelji sudionika nisu bili prisutni prilikom provođenja istraživanja. Sudionicima je rečeno da se istraživanjem želi utvrditi kako zaposlenici doživljavaju svoj posao, kako vide svoje rukovoditelje i organizaciju te kako se osjećaju u svom radnom okruženju. Naglašeno im je kako je istraživanje u potpunosti anonimno i dobrovoljno te kako će se dobiveni podaci koristiti isključivo u znanstveno-istraživačke svrhe. Upozoreni su da na upitnike ne unose ime i prezime. Istraživanje je trajalo približno 25 minuta. Čestice svih mjerenih varijabli po slučaju su

raspoređene tako da formiraju jedinstven upitnik. Na kraju upitnika nalazila su se pitanja vezana uz demografske podatke (dob, spol, staž, razina u organizacijskoj strukturi te stupanj obrazovanja). Podaci prikupljeni istraživanjem objedinjeni su u jednu bazu te su obrađeni programskim paketom za statističku obradu – IBM SPSS 19.0.

Rezultati

Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka

Prije obrade podataka provjerilo se postojanje preduvjeta za korištenje parametrijskih statističkih postupaka, odnosno provjeren je normalitet distribucija rezultata svih varijabli korištenih u istraživanju. Kolmogorov – Smirnovljevim testom utvrđeno je da distribucije rezultata varijabli distributivne pravednosti rukovoditelja, proceduralne pravednosti rukovoditelja, interakcijske pravednosti rukovoditelja te povjerenja u rukovodstvo statistički značajno odstupaju od normalne distribucije (*K-S* vrijednosti kreću se u rasponu od ,04 do ,74; $p < ,01$). Ukupna pravednost rukovoditelja ne odstupa značajno od normalne distribucije (*K-S* = ,037; $p > ,01$). Nedostatak Kolmogorov – Smirnovljev testa je što na velikim uzorcima i mala odstupanja od normaliteta mogu rezultirati statistički značajnim odstupanjem od normalne distribucije (Field, 2005). Prema Kolesarić (2006) analiza varijance je test otporan na razumna odstupanja od normaliteta. U skladu s time, kada je uzorak dovoljno velik umjereno odstupanje od normalne distribucije neće imati značajne utjecaje na zaključke izvedene iz podataka obrađenih parametrijskim statističkim testovima. Također, vizualnom inspekcijom rezultata na temelju histograma i *Q-Q* dijagrama, vidljivo je da odstupanja od normalne distribucije na većini varijabli nisu velika, odnosno da distribucije imaju tendenciju normalne distribucije. S obzirom na sve navedeno u obradi su korišteni parametrijski statistički testovi.

Deskriptivna analiza

U Tablici 1 prikazana je deskriptivna statistika te koeficijenti unutarnje konzistencije svih varijabli korištenih u istraživanju.

Tablica 1. Aritmetičke sredine, standardne vrijednosti, koeficijenti unutarnje konzistencije te teorijski i empirijski raspon svih mjerenih varijabli (N = 673).

Varijabla	*M*	*SD*	α	Teorijski raspon	Empirijski raspon
Percepcija pravednosti rukovoditelja					
Distributivna pravednost	2,75	1,014	,93	1–5	1,0 – 5,0
Proceduralna pravednost	3,18	0,921	,88	1–5	1,0 – 5,0
Interakcijska pravednost	3,23	0,956	,89	1–5	1,0 – 5,0
Ukupna pravednost rukovoditelja	3,05	0,876	,94	1–5	1,0 – 5,0
Povjerenje u rukovodstvo	3,47	0,828	,89	1–5	1,0 – 5,0

Rezultati ukazuju kako sudionici višim percipiraju povjerenje u rukovodstvo, nego dimenzije pravednosti rukovoditelja (distributivna, proceduralna i interakcijska) i ukupnu pravednost rukovoditelja. Najvišom su procjenjivali interakcijsku pravednost rukovoditelja, a najnižom distributivnu pravednost rukovoditelja te je ta razlika statistički značajna (t(672)= 16,189; p < ,01).

Koeficijenti unutarnje konzistencije kreću se u rasponu od ,88 do ,93 za pojedine subskale percipirane pravednosti rukovoditelja. Za ukupnu mjeru percipirane pravednosti rukovoditelja Cronbach alfa koeficijent iznosi α = ,94. Cronbach alfa koeficijent za povjerenje u rukovodstvo iznosi α = ,89. Koeficijenti unutarnje konzistencije (Cronbach alfa) ukazuju da je pouzdanost korištenih instrumenata visoko zadovoljavajuća, kako za pojedine dimenzije pravednosti rukovoditelja tako i za povjerenje u rukovodstvo (Kline, 1999; prema Field, 2009).

Kako bi se odgovorilo na postavljene probleme, prije provođenja daljnjih analiza izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije u svrhu provjere povezanosti dimenzija pravednosti rukovoditelja i ukupne pravednosti rukovoditelja s povjerenjem u rukovodstvo. Dobiveni koeficijenti korelacije prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2. Interkorelacije svih mjerenih varijabli u istraživanju (N=673).

Varijabla	1	2	3	4	5
Percepcija pravednosti rukovoditelja					
1. Distributivna pravednost	–	,68*	,70*	,88*	,64*
2. Proceduralna pravednost		–	,86*	,92*	,81*
3. Interakcijska pravednost			–	,93*	,82*
4. Ukupna pravednost rukovoditelja				–	,83*
5. Povjerenje u rukovodstvo					–

Napomena. *p< ,01.

Iz Tablice 2 vidljivo je kako su svi dobiveni Pearsonovi koeficijenti korelacije statistički značajni i visoko do vrlo visoko pozitivni. Ipak, ukoliko se izuzme stupanj povezanosti pojedinih dimenzija pravednosti rukovoditelja s mjerom u cjelini, najveća je povezanost utvrđena između proceduralne i interakcijske pravednosti rukovoditelja. Povjerenje u rukovodstvo posebice je visoko pozitivno povezano s dimenzijama interakcijske i proceduralne pravednosti, ali i mjerom ukupne pravednosti rukovoditelja. Dimenzije pravednosti rukovoditelja objašnjavaju od 40,96% do 67,24% varijabiliteta povjerenja u rukovodstvo.

Doprinos dimenzija pravednosti rukovoditelja objašnjenju povjerenja u rukovodstvo

Kako bi se utvrdio doprinos pojedinih dimenzija pravednosti rukovoditelja objašnjenju povjerenja u rukovodstvo provedena je regresijska analiza. Prilikom analize kao kriterij korišteno je povjerenje u rukovodstvo, a prediktori su različite dimenzije pravednosti rukovoditelja (distributivna, proceduralna i interakcijska). Kako bi se provjerilo postoji li multikolinearnost među varijablama uključenim u obradu provjeren je faktor povećanja varijance (*VIF*) i tolerancija. Iako su dimenzije pravednosti rukovoditelja visoko povezane (Tablica 2), njihova multikolinearnost u prihvatljivim je granicama. Vrijednosti faktora povećanja varijance (*VIF*) kreću se u rasponu od 2,04 do 4,08, a vrijednosti tolerancije kreću se u rasponu 0,25 do 0,49. Naime, *VIF* vrijednosti iznad 10 (Myers, 1990; prema Field, 2005) i vrijednosti tolerancije ispod 0,2 (Menard, 1995; prema Field, 2005) upućuju na mogućnost postojanja multikolinearnosti. Rezultati provedenih regresijskih analiza prikazani su u Tablici 3.

Tablica 3. Rezultati linearne regresijske analize s dimenzijama percipirane pravednosti rukovoditelja (distributivna, proceduralna, interakcijska) kao prediktorima povjerenja u rukovodstvo.

Kriterij	**Prediktor**	***R***	***R²***	***F***	***B***	***β***	***t***
Povjerenje u rukovodstvo		,85*	,72*	568,66			
	Distributivna				,05	,06*	2,19
	Proceduralna				,33	,37**	9,03
	Interakcijska				,40	,46**	11,19

Napomena. * $p < ,05$;** $p < ,01$; *SS* = 3, 669.

Rezultati linearne regresijske analize pokazuju kako dimenzije percipirane pravednosti rukovoditelja objašnjavaju 72% varijance povjerenja u rukovodstvo. Sve dimenzije percipirane pravednosti rukovoditelja pokazale su se značajnim pozitivnim prediktorima povjerenja u rukovodstvo. Usporedbom standardiziranih beta koeficijenata vidljivo je kako je interakcijska pravednost rukovoditelja najbolji prediktor povjerenja u rukovodstvo.

Razlike u percepciji pravednosti rukovoditelja i povjerenju u rukovodstvo s obzirom na demografska obilježja zaposlenika

Kako bi se odgovorilo na drugi problem ovog istraživanja, provedene su jednosmjerne analize varijanci uz Bonferronijevu korekciju. Prije provođenja analize varijance provjereno je postojanje uvjeta za njeno korištenje Leveneovim testom homogenosti varijanci, koji ukazuje na homogenost varijanci svih varijabli. Rezultati provedenih jednosmjernih analiza varijance prikazani su u Tablicama 4 i 5.

Tablica 4. Razlika u percepciji pravednosti rukovoditelja i dimenzija pravednosti rukovoditelja s obzirom na radni staž u organizaciji, hijerarhijsku razinu i stupanj obrazovanja (jednosmjerna analiza varijance).

		Radni staž					**Hijerarhijska razina**				**Stupanj obrazovanja**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	N	39	52	149	173	260	53	73	225	319	9	28	301	104	230
	M	3,04	2,89	2,84	2,71	2,66	3,39	2,81	2,74	2,65	2,13	2,96	2,64	2,87	2,84
	SD	1,40	1,00	0,97	1,06	0,98	0,95	0,92	0,96	1,04	0,98	1,17	1,01	0,98	1,00
D	*F*	*F*=1,988 *SS*=4,668					*F*=8,582** *SS*=3,666				*F*=2,756* *SS*=4,667				
	η²						,037				,016				
							1>2, 1>3**, 1>4****				**?**				
	M	3,58	3,7	3,21	3,25	3,02	3,51	3,11	3,19	3,14	2,53	3,13	3,13	3,28	3,21
	SD	0,90	0,90	0,96	0,89	0,90	0,95	0,85	0,90	0,94	1,34	0,92	0,93	0,90	0,90
P	*F*	*F*=4,244** *SS*=4,668					*F*=2,595* *SS*=3,666				*F*=1,701 *SS*=4,667				
	η²			,025					,012						
				1>5**					**1>4***						
	M	3,57	3,37	3,31	3,25	3,09	3,56	3,12	3,28	3,18	2,60	3,31	3,17	3,30	3,29
	SD	0,93	0,93	0,99	0,91	0,96	0,88	0,92	0,92	0,99	1,41	0,95	0,95	0,99	0,93
I	*F*	*F*=3,224* *SS*=4,668					*F*=2,865* *SS*=3,666				*F*=1,685 *SS*=4,667				
	η²			,019					,013						
				1>5*					**1>4***						
	M	3,40	3,18	3,12	3,07	2,92	3,48	3,02	3,07	2,99	2,42	3,13	2,99	3,15	3,12
	SD	0,92	0,86	0,89	0,86	0,86	0,87	0,82	0,83	0,91	1,19	0,94	0,87	0,85	0,86
U	*F*	*F*=3,489** *SS*=4,668					*F*=5,015** *SS*=3,666				*F*=2,310° *SS*=4,667				
	η²			,020					,022				,014		
				1>5**					**1>2*, 1>3*, 1>4****				**?**		

Napomena. D – *distributivna pravednost rukovoditelja,* P- *proceduralna pravednost rukovoditelja,* I – *interakcijska pravednost rukovoditelja,* U – *ukupna pravednost rukovoditelja; ° p <,06 * p < ,05, ** p < ,01, ? – nije pronađena razlika među skupinama, SS – stupnjevi slobode.*

RADNI STAŽ:	HIJERARHIJSKA RAZINA:	STUPANJ OBRAZOVANJA:
1) <2 godine	1) viši i srednji rukovoditelji	1) 2 godine srednje škole ili manje
2) 2-5 godina	2) operativni rukovoditelji	2) trogodišnja srednja škola
3) 5-10 godina	3) samostalni stručni kadrovi	3) srednja škola
4) 10-20 godina	4) izvršioci	4) viša škola
5) >20 godina		5) visoka škola i više

Jednostavnom analizom varijance utvrđena je statistički značajna razlika u percepciji distributivne pravednosti rukovoditelja s obzirom na hijerarhijsku razinu, uz veličinu učinka 3,7%

i stupanj obrazovanja, uz veličinu učinka 1,6% (Tablica 4). Bonferroni post – hoc testom utvrđeno je kako viši i srednji rukovoditelji doživljavaju distributivnu pravednost svojih rukovoditelja značajno višom u odnosu na operativne rukovoditelje, samostalne stručne kadrove te izvršioce posla. Iako se stupanj obrazovanja zaposlenika pokazao značajnim, post – hoc analizom nije utvrđena razlika među grupama.

Nadalje, utvrđena je statistički značajna razlika u percepciji proceduralne pravednosti rukovoditelja s obzirom na radni staž, uz veličinu učinka 2,5% i hijerarhijsku razinu, uz veličinu učinka 1,2%. Daljnjom analizom post – hoc testom utvrđeno je kako zaposlenici koji rade manje od dvije godine doživljavaju proceduralnu pravednost rukovoditelja značajno višom u odnosu na zaposlenike s radnim stažem duljim od 20 godina. Također, viši i srednji rukovoditelji doživljavaju proceduralnu pravednost rukovoditelja značajno višom od izvršioca posla.

Utvrđena je statistički značajna razlika u percepciji interakcijske pravednosti rukovoditelja s obzirom na radni staž, uz veličinu učinka 1,9% i hijerarhijsku razinu, uz veličinu učinka 1,3%. Post – hoc analizom utvrđeno je kako zaposlenici s radnim stažem kraćim od dvije godine doživljavaju interakcijsku pravednost rukovoditelja značajno višom u odnosu na zaposlenike koji su u organizaciji dulje od 20 godina. Nadalje, post – hoc analizom utvrđeno je kako viši i srednji rukovoditelji doživljavaju interakcijsku pravednost rukovoditelja značajno višom u odnosu na izvršioce posla.

Također je utvrđena statistički značajna razlika u procjeni ukupne pravednosti rukovoditelja s obzirom na radni staž (uz veličinu učinka 2,0%), hijerarhijsku razinu (uz veličinu učinka 2,2%) i stupanj obrazovanja (uz veličinu učinka 1,4%). Post – hoc testom (Bonferroni) utvrđeno je kako zaposlenici koji su u organizaciji kraće od dvije godine doživljavaju ukupnu pravednost rukovoditelja značajno višom od zaposlenika koji su u organizaciji dulje od 20 godina. Nadalje, viši i srednji rukovoditelji percipiraju ukupnu pravednost svojih rukovoditelja značajno višom od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioca posla, dok za stupanj obrazovanja nije utvrđen smjer razlike među skupinama.

Tablica 5. Razlika u povjerenju u rukovodstvo s obzirom na radni staž u organizaciji, hijerarhijsku razinu i stupanj obrazovanja (jednosmjerna analiza varijance).

		Radni staž					**Hijerarhijska razina**				**Stupanj obrazovanja**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	N	39	52	149	173	260	53	73	225	319	9	28	301	104	230
	M	3,74	3,60	3,58	3,54	3,32	3,83	3,40	3,45	3,46	2,86	3,53	3,47	3,55	3,47
	SD	0,73	0,92	0,83	0,79	0,82	0,74	0,78	0,84	0,83	0,97	0,82	0,78	0,86	0,86
P	*F*	*F*=4,464** *SS*=4,668					*F*=3,509* *SS*=3,666				*F*=1,472 *SS*=4,667				
	η^2	,026					,016								
		1>5*, 3>5*					**1>2*, 1>3*, 1>4***								

Napomena. P – *povjerenje u rukovodstvo; * p< ,05, ** p< ,01, SS – stupnjevi slobode.*

RADNI STAŽ:	HIJERARHIJSKA RAZINA:	STUPANJ OBRAZOVANJA:
1) <2 godine	1) viši i srednji rukovoditelji	1) 2 godine srednje škole ili manje
2) 2-5 godina	2) operativni rukovoditelji	2) trogodišnja srednja škola
3) 5-10 godina	3) samostalni stručni kadrovi	3) srednja škola
4) 10-20 godina	4) izvršioci	4) viša škola
5) >20 godina		5) visoka škola i više

Jednostavnom analizom varijance utvrđena je statistički značajna razlika u povjerenju u rukovodstvo s obzirom na radni staž (uz veličinu učinka 2,6%) i hijerarhijsku razinu (uz veličinu učinka 1,6%). Nije utvrđena statistički značajna razlika u povjerenju u rukovodstvo s obzirom na stupanj obrazovanja (Tablica 5). Daljnjom post – hoc (Bonferroni) analizom utvrđeno je kako zaposlenici koji rade u organizaciji kraće od dvije godine te oni koji su u organizaciji između 5 i 10 godina imaju veće povjerenje u rukovoditelja u odnosu na zaposlenike koji su u organizaciji duže od 20 godina. Nadalje, Bonferroni post – hoc analizom utvrđeno je kako viši i srednji rukovoditelji imaju značajno više povjerenje u rukovoditelje u odnosu na ostale hijerarhijski niže zaposlene (operativni rukovoditelji, samostalni stručni kadrovi i izvršioci posla).

Rasprava

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati efekte pravednosti rukovoditelja na povjerenje u rukovodstvo. Prvi problem bio je ispitati odnos te doprinos pojedinih dimenzija pravednosti rukovoditelja (distributivna, proceduralna i interakcijska) povjerenju u rukovodstvo. Drugi problem bio je ispitati postoje li razlike u percepciji pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo s obzirom na demografska obilježja sudionika (radni staž u organizaciji, hijerarhijska razina u organizaciji i stupanj obrazovanja).

Pravednost rukovoditelja i povjerenje u rukovodstvo

Na temelju dosadašnjih istraživanja koja pokazuju kako postoji pozitivna povezanost svih dimenzija pravednosti i povjerenja u rukovodstvo (Byrne i sur., 2012; Camerman, Cropanzano i Vandenberghe, 2007; Konovsky i Pugh, 1994; Stinglhamber, De Cremer i Mercken, 2006)

očekivala se statistički značajna pozitivna povezanost između pojedinih dimenzija pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo. Također, očekivalo se kako će interakcijska pravednost rukovoditelja biti najbolji pozitivni prediktor povjerenja u rukovodstvo.

Hipoteza 1(a) je potvrđena. U ovom istraživanju sve dimenzije pravednosti rukovoditelja visoko su do vrlo visoko pozitivno povezane s povjerenjem u rukovodstvo. Kao što je već rečeno, ovakvi rezultati su očekivani s obzirom na rezultate prijašnjih istraživanja koja dosljedno ukazuju na ovakav odnos percepcije pravednosti i povjerenja u rukovodstvo. Povjerenje u rukovodstvo u većoj je mjeri povezano s procjenama zaposlenika o pravednosti procedura i pravila raspodjele ishoda te procjenama pravednosti interpersonalnog aspekta odnosa između rukovoditelja i zaposlenika, u odnosu na procjene pravednosti raspodjele ishoda. Razlike u povezanosti proceduralne i interakcijske pravednosti rukovoditelja s povjerenjem u rukovodstvo su gotovo neznatne. Visoka međusobna povezanost proceduralne i interakcijske pravednosti (r = ,86) može upućivati da zaposlenici ne razlikuju doživljaj proceduralne i interakcijske pravednosti rukovoditelja. Interakcijska pravednost konceptualno i jest proizašla iz proceduralne pravednosti (Greenberg, 2011). Ipak, konstrukti mogu korelirati vrlo visoko, a da pri tome imaju različite odnose povezanosti s drugim varijablama (Cropanzano, Prehar i Chen, 2002). Iako visoko povezane, proceduralna i interakcijska pravednost rukovoditelja imaju različit doprinos povjerenju u rukovodstvo (Wong, 2012). Različita istraživanja pokazuju važnost razlikovanja proceduralne i interakcijske pravednosti (Bies, 2001; Moye, Masterson i Bartol, 1997; prema Cropanzano, Prehar i Chen, 2002; Bobocel i Holmvall, 2001; Eigen i Litwin, 2012). Proceduralna pravednost uključuje dosljedno, točno i nepristrano provođenje načina i metoda raspodjele ishoda, dok interakcijska pravednost uključuje otvoren i iskren odnos prema zaposlenicima tijekom provođenja raspodjele ishoda.

Linearnom regresijskom analizom provjeren je doprinos dimenzija pravednosti rukovoditelja povjerenju u rukovodstvo. Interakcijska pravednost rukovoditelja pokazala se najboljim prediktorom povjerenja u rukovodstvo, čime je hipoteza 1(b) potvrđena. Rezultati su u skladu s očekivanjima i rezultatima prijašnjih istraživanja (Colqouitt i sur., 2001). No, kao što je već istaknuto razlika u povezanosti proceduralne i interakcijske pravednosti s povjerenjem u rukovodstvo je vrlo mala. Stoga veliki doprinos povjerenju u rukovodstvo ima i proceduralna pravednost. Percepcija distributivne pravednosti u manjoj mjeri doprinosi objašnjenju povjerenja u rukovodstvo u odnosu na ostale dvije dimenzije pravednosti rukovoditelja. Ukupno dimenzije pravednosti rukovoditelja objašnjavaju 72% varijance povjerenja u rukovodstvo. Rezultati pokazuju kako je zaposlenicima posebno važan kvalitetan odnos s rukovoditeljem te način na koji rukovoditelj raspodjeljuje ishode. Ukoliko rukovoditelj prilikom provođenja procedura svoje

odluke razjašnjava zaposlenicima, pruža ima točne povratne informacije te dosljedno i nepristrano provodi procedure (proceduralna pravednost) zaposlenici će vjerojatnije biti skloni vjerovati rukovoditelju. Također, važni su mogućnost napredovanja i nagrađivanje te pravedna raspodjela ishoda, no u nešto manjoj mjeri. Naime, moguće je da zaposlenici odgovornost za raspodjelu ishoda u manjoj mjeri pripisuju rukovoditelju. Kvalitetan odnos ključan je za razvoj povjerenja (Whitener i sur., 1998). Svakodnevnim interakcijama rukovoditelja i zaposlenika rukovoditelji mogu direktno utjecati na povećanje doživljaja pravednosti kod zaposlenika, a tako i povjerenja u rukovodstvo. Ukoliko je rukovoditelj prema zaposlenicima iskren, iskazuje dobronamjernost, poštovanje te jasno obrazlaže svoje odluke zaposlenici su skloniji imati povjerenje u rukovoditelja (Wang i Hsieh, 2013). Također, nužno je da se rukovoditelj ponaša nepristrano prema zaposlenicima te da je dosljedan u pružanju povratnih informacija i da jasno razjašnjava donesene odluke.

Pravednost rukovoditelja i povjerenje u rukovodstvo s obzirom na demografska obilježja zaposlenih

S obzirom na drugi problem ovog istraživanja provedene su analize varijance kako bi se utvrdilo postoje li razlike u percepciji pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo s obzirom na radni staž, hijerarhijsku razinu i stupanj obrazovanja. Dobiveni rezultati nisu u skladu s hipotezama 2(a) i 2(b) jer rezultati ukazuju na postojanje statistički značajnih razlika u percepciji pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo s obzirom na radni staž u organizaciji, stupanj obrazovanja i hijerarhijsku razinu u organizaciji.

Utvrđene su značajne statističke razlike u percepciji distributivne pravednosti rukovoditelja s obzirom na hijerarhijsku razinu u organizaciji i stupanj obrazovanja. Viši i srednji rukovoditelji značajno višom procjenjuju distributivnu pravednost rukovoditelja u odnosu na operativne rukovoditelje, samostalne i stručne kadrove te izvršioce posla, što je u skladu s istraživanjem Begleyja i suradnika (2006; prema Colquitt i Mueller, 2011). Ishodi (plaća, dodatne edukacije, nagrade i sl.) kod viših i srednjih rukovoditelja u pravilu su veći te oni najčešće imaju i viši stupanj obrazovanja u odnosu na hijerarhijski niže zaposlenike stoga nije iznenađujuće da su oni zadovoljniji raspodjelom ishoda (Erdogan, Kraimer i Liden, 2001; prema Jahangir, Haq i Ahmet, 2005). Najveća razlika uočljiva je upravo između viših i srednjih rukovoditelja i izvršioca posla. No, s obzirom na otežano ekonomsko stanje u Republici Hrvatskoj izvršioci posla često su potplaćeni te je moguće da su stoga manje zadovoljni distributivnom pravednošću rukovoditelja. Iako je utvrđena statistički značajna razlika u percepciji distributivne pravednosti rukovoditelja s

obzirom na stupanj obrazovanja, daljnjom analizom nije nađena razlika između skupina, vjerojatno zbog vrlo malog učinka. Nije utvrđena statistički značajna razlika u percepciji distributivne pravednosti rukovoditelja s obzirom na radni staž.

Nadalje, utvrđena je statistički značajna razlika u percepciji proceduralne pravednosti rukovoditelja s obzirom na radni staž i hijerarhijsku razinu. Zaposlenici koji rade u organizaciji kraće od dvije godine procjenjuju proceduralnu pravednost rukovoditelja značajno većom u odnosu na zaposlenike koji imaju radni staž dulji od 20 godina. Ovakvi rezultati u skladu su s rezultatima prijašnjih istraživanja (Bal, de Lange, Ybema, Jansen, i van der Velde, 2011). Moguće objašnjenje je da stariji zaposlenici imaju stabilniji položaj u organizaciji te su vjerojatno bolje upoznati s načinom rada rukovoditelja što im pruža mogućnost izraziti nezadovoljstvo provođenjem procedura (Jahangir i sur., 2005). Zaposlenici koji rade u organizaciji dulje od 20 godina vjerojatno su imali i više različitih rukovoditelja te stoga vrše usporedbe među prijašnjim i sadašnjim rukovoditeljima. Postupci i metode korišteni za raspodjelu ishoda vjerojatno su se bitno mijenjali tijekom posljednjih 20 godina. Osobe s radnim stažem kraćim od dvije godine nisu imale iskustva s tim promjenama, kao vjerojatno ni više različitih rukovoditelja te je moguće da iz tog razloga percipiraju proceduralnu pravednost rukovoditelja većom u odnosu na zaposlenike sa stažem duljim od 20 godina. Postoji mogućnost da mlađi zaposlenici na različite načine interpretiraju proceduralnu pravednost u odnosu na starije zaposlenike (Bal i sur, 2011). Mlađi zaposlenici mogu doživljavati proceduralnu pravednost kao znak na koji mogu reagirati kako bi napredovali (Bal i sur., 2011), kao na primjer traženjem dodatnih povratnih informacija o svome radu. Također, viši i srednji rukovoditelji percipiraju proceduralnu pravednost rukovoditelja značajno većom u odnosu na izvršioce posla. Viši i srednji rukovoditelji vjerojatno sudjeluju u formiranju postupaka i metoda kojima se određuju ishodi, dok izvršioci najčešće nemaju nikakvog utjecaja prilikom odabira korištenih metoda i postupaka za raspodjelu ishoda. Zaposlenici na višim razinama imaju više mogućnosti sudjelovati u odlučivanju te time i više utjecati na organizacijske ishode (Seibert, Wang i Courtright, 2011). Iz tog razloga je moguće da viši i srednji rukovoditelji percipiraju proceduralnu pravednost rukovoditelja značajno većom u odnosu na izvršioce posla. Nisu utvrđene statistički značajne razlike u percepciji proceduralne pravednosti rukovoditelja s obzirom na stupanj obrazovanja.

Također, utvrđene su statistički značajne razlike u percepciji interakcijske pravednosti rukovoditelja s obzirom na radni staž i hijerarhijsku razinu. Zaposlenici s radnim stažem kraćim od dvije godine percipiraju interakcijsku pravednost značajno većom u odnosu na zaposlenike sa stažem duljim od 20 godina. Dobiveni rezultati nisu u skladu s rezultatima prijašnjih istraživanja (Cropanzano, Prehar i Chen, 2002). Razlog tome može biti što zaposlenici koji rade kraće od dvije

godine još uvijek imaju veliku želju za radom i napredovanjem te stoga možda češće traže dodatne informacije od rukovoditelja za poboljšanje svoga radnog učinka, dok zaposlenici sa stažem duljim od 20 godina možda više nemaju toliku motivaciju ukoliko ne vide prostora za napredak (Bal i sur., 2011). Dakle, zaposlenici sa stažem kraćim od dvije godine vjerojatno ulažu više truda u posao te u odnos s rukovoditeljem jer rukovoditelj može utjecati na važne ishode, kao što su povećanje plaće ili unaprjeđenje (Rupp i Cropanzano, 2002). Stoga je moguće da rukovoditelji posljedično manje pažnje posvećuju zaposlenicima sa stažem duljim od 20 godina koji su već gotovo dosegnuli plato u karijeri. Dobiveni rezultati mogu se objasniti i teorijom socijalne razmjene (Blau, 1964; prema Huang, 2012). Zaposlenici ulaganjem većeg truda u posao vjerojatno vjeruju kako će rukovoditelj, s vremenom, pružiti neku dobrobit zauzvrat (Cropanzano, Prehar i Chen, 2002).

Nadalje, utvrđena je statistički značajna razlika u percepciji interakcijske pravednosti rukovoditelja s obzirom na hijerarhijsku razinu. Viši i srednji rukovoditelji percipiraju interakcijsku pravednost rukovoditelja značajno većom u odnosu na izvršioce posla. Viši rukovoditelji ne samo da imaju mogućnost sudjelovanja pri donošenju odluka, već rade na značajnijim poslovima, vjerojatnije primaju i više povratnih informacija u odnosu na najnižu razinu – izvršioce posla (Spreitzer, 2007), stoga ne čudi kako su njihove procjene komunikacijskog aspekta pravednosti procjenjivane višima. Zbog cjenjenijih poslova na kojima rade viši i srednji rukovoditelji u odnosu na izvršioce posla, moguće je da rukovoditelji najviše razine više truda ulažu upravo u više i srednje rukovoditelje čime je interpersonalni odnos kvalitetniji nego s izvršiocima posla. Nisu utvrđene statistički značajne razlike u percepciji interakcijske pravednosti rukovoditelja s obzirom na stupanj obrazovanja.

Također, utvrđene su statistički značajne razlike u ukupnoj percepciji pravednosti rukovoditelja s obzirom na radni staž, hijerarhijsku razinu te stupanj obrazovanja. S obzirom na utvrđene statistički značajne razlike u percepciji pojedinih dimenzija pravednosti rukovoditelja s obzirom na istraživane demografske varijable ovakvi rezultati mogli su se očekivati. Percepciju ukupne pravednosti rukovoditelja značajno višom procjenjivali su zaposlenici s radnim stažem kraćim od dvije godine u odnosu na zaposlenike koji su u organizaciji dulje od 20 godina. Stariji zaposlenici uspješnije kontroliraju emocije i lakše se usredotočuju na pozitive aspekte odnosa s drugima u odnosu na mlađe zaposlenike (Gross i sur., 1997; prema Bal i sur., 2011). Zaposlenici sa stažem kraćim od dvije godine još su uvijek relativno novi članovi organizacije te je stoga njihovo ulaganje u posao često veće nego kod zaposlenika s duljim radnim stažem. U želji za usavršavanjem, napredovanjem i ostvarivanjem svojim potencijala u karijeri uviđaju važnost dobrih odnosa s rukovoditeljem i izbjegavanje sukoba, te ulažu više truda kako bi to i ostvarili.

Rukovoditelj za uzvrat pruža mlađim zaposlenicima više prilika za usavršavanjem i napredovanjem. Također, postoji mogućnost da je rukovoditelj pravedniji prema zaposlenicima s kraćim radnim stažem jer s njima nema konflikata što često nije slučaj sa starijim zaposlenicima. Nadalje, moguće je da stariji zaposlenici, koji su razvili odanost prema rukovoditelju, iskazuju nezadovoljstvo jer se osjećaju izdani (Brockner, Tyler i Cooper-Schneider, 1992; Bal, Ciaburu i Jansen, 2010; prema Bal i sur., 2011).

Također, viši i srednji rukovoditelji percipiraju ukupnu pravednost rukovoditelja značajno višom u odnosu na operativne rukovoditelje, samostalne i stručne kadrove te izvršioce posla, što se može objasniti njihovom većom uključenošću u formiranje procedura, donošenje odluka te boljim interpersonalnim odnosom sa svojim rukovoditeljem. Uključenost u donošenje odluka doprinosi višoj percepciji pravednosti (Colquitt i sur., 2001). Ono što visoka razina rukovodstva smatra pravednim ne mora nužno biti pravedno i zaposlenicima niže hijerarhijske razine (Jahangir, Haq i Ahmet, 2005).

Nadalje, statistički značajne razlike utvrđene su u percepciji ukupne pravednosti rukovoditelja s obzirom na stupanj obrazovanja, no daljnjom analizom nije bilo moguće utvrditi između kojih skupina postoje razlike, vjerojatno zbog vrlo malog učinka.

Povjerenje u rukovodstvo statistički se značajno razlikuje s obzirom na radni staž i hijerarhijsku razinu. Nisu utvrđene statistički značajne razlike u povjerenju u rukovodstvo s obzirom na stupanj obrazovanja. Zaposlenici koji su u organizaciji dulje od 20 godina imaju značajno manje povjerenje u rukovodstvo u odnosu na zaposlenike s radnim stažem kraćim od dvije godine i zaposlenicima koji su u organizaciji 5 – 10 godina. Iako ovi rezultati nisu u skladu s istraživanjima koja upućuju kako je povjerenje u rukovoditelja veće s duljim radnim stažem (Costigan, Ilter i Berman, 1998) moguće objašnjenje je što zaposlenici s radnim stažem kraćim od 2 godine i zaposlenici sa stažem 5 – 10 godina imaju veću mogućnost napredovanja, vjerojatno bolju komunikaciju s rukovoditeljem što uključuje i češće povratne informacije, veću potporu rukovoditelja te su njihove percepcije pravednosti općenito veće u odnosu na zaposlenike sa stažem duljim od 20 godina. Također je vjerojatnije da su mlađi zaposlenici motiviraniji ostvariti kvalitetne odnose s rukovoditeljem zbog želje za napredovanjem i usavršavanjem. Istraživanja povjerenja u rukovodstvo ukazuju kako su ključne varijable vezane uz povjerenje u rukovodstvo upravo pružanje povratnih informacija (Hart i sur., 1986; Ilgen, Fischer i Tylor, 1979; prema McCauley i Kuhnert, 1992), percipirana potpora rukovoditelja (Carnevale, 1988; Dyer, 1976; Roberts i O'Reilly, 1974; prema McCauley i Kuhnert, 1992), kvalitetna komunikacija (Carnevale, 1988; Griffin, 1967; Likert, 1967; McGregor, 1967; Mellinger, 1956; Zand, 1972; prema McCauley i Kuhnert, 1992) te mogućnost napredovanja i usavršavanja (McCauley i Kuhnert,

1992). Nadalje, moguće je kako zaposlenici sa stažem duljim od 20 godina više nemaju mogućnost napredovanja, stoga im se i rukovoditelji manje posvećuju te im pružanju manje povratnih informacija o njihovom radu. Kroz staž preko 20 godina zaposlenici su vjerojatno imali iskustvo i s lošim odlukama rukovoditelja što je sigurno doprinijelo opadanju povjerenja u rukovodstvo.

Viši i srednji rukovoditelji imaju značajno veće povjerenje u rukovoditelja u odnosu na operativne rukovoditelje, samostalne i stručne kadrove te izvršioce posla, što je u skladu s rezultatima prijašnjih istraživanja (Begley i sur., 2006; prema Colquitt i Mueller, 2011). Moguće objašnjenje je veća uključenost viših razina u donošenje odluka (Argyris, 1973; Carnevale, 1988; Likert, 1967; McGregor, 1967; prema McCauley i Kuhnert, 1992) te veća autonomija prilikom obavljanja posla (Hart i sur., 1986; Ouchi, 1981; Tannenbaum i Davis, 1969; prema McCauley i Kuhnert, 1992). Također, viši i srednji rukovoditelji vjerojatnije imaju i bolju komunikaciju sa svojim rukovoditeljima, koja uključuje više povratnih informacija, zbog cjenjenijih poslova na kojima rade u odnosu na hijerarhijski niže zaposlenike. Naime, rukovoditelji ulažu više vremena i truda u zaposlenike koji rade važnije poslove. Također, veća je mogućnost sličnosti između viših i srednjih rukovoditelja s njihovim nadređenima nego između izvršioca posla s njihovim nadređenima. Što se osobe percipiraju sličnijima, veća je vjerojatnost razvoja povjerenja (Loi i Ngo, 2009). Ukoliko viši rukovoditelj uvidi sličnost sa svojim nadređenim (sličnost posla kojeg obavljaju, sličnog stupnja obrazovanja i struke) postoji mogućnost da se s njim identificira što nadalje utječe da svog nadređenog percipira u boljem svjetlu.

Važnost i ograničenja provedenog istraživanja

Većina dosadašnjih istraživanja unutar pravednosti u organizacijskom kontekstu uzimala su u obzir samo pravednost organizacije, dok je pravednost rukovoditelja često zanemarena (Byrne i sur., 2012). Pravednost rukovoditelja i povjerenje u rukovodstvo važni su za različite organizacijske ishode kao što su zadovoljstvo poslom, organizacijsko poželjno ponašanje, radna učinkovitost te smanjenje fluktuacija (Dirks i Ferrin, 2002). Daljnja istraživanja povezanosti pravednosti i povjerenja u organizacijskom kontekstu su nužna. Gotovo da je nemoguće da organizacija bude uspješna ukoliko izostaje povjerenje među njezinim članovima (Duden, 2011). Rezultati ovog istraživanja značajno doprinose razumijevanju odnosa pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo jer je dimenzijama pravednosti rukovoditelja moguće objasniti 72% varijance povjerenja u rukovodstvo. Imati pravednog rukovoditelja u organizaciji uvelike doprinosi razvoju povjerenja, kako u samog rukovoditelja, tako i u organizaciju općenito, što u konačnici može rezultirati većom odanošću, boljim radnim učinkom zaposlenika, većim zadovoljstvom poslom i slično. Dakle, brojne su prednosti pravednosti rukovoditelja koje se ne smiju zanemariti ukoliko je konačni cilj razviti visoko povjerenje u rukovodstvo. Kako je

prikazano u ovom istraživanju interakcijska pravednost pokazala se najznačajnijim pozitivnim prediktorom povjerenja u rukovodstvo što ima praktičnu primjenu u praksi upravljanja ljudskim resursima. Poboljšanjem komunikacijskih vještina rukovoditelja moguće je direktno utjecati na povećanje percipirane interakcijske pravednosti rukovoditelja od strane njegovih podređenih te time i na povjerenje u rukovodstvo. Nadalje, veliki doprinos povjerenju u rukovodstvo ima i proceduralna pravednost. Stoga bi bilo dobro upozoriti rukovoditelje na važnost primjene jednakih metoda kojima se određuju ishodi. To uključuje prije svega postojanje takvih metoda, koje su unaprijed dogovorene kako bi ih rukovoditelj mogao dosljedno primjenjivati na svim zaposlenicima. Također, važno je da rukovoditelji pravedno nagrađuju sve svoje podređene. Nadalje, važan doprinos ovog rada je i što uključuje i učinke demografskih varijabli (radni staž, hijerarhijska razina i stupanj obrazovanja). Rezultati ovog istraživanja pokazuju kako zaposlenici koji su kraće u organizaciji općenito imaju više procjene kako pravednosti rukovoditelja, tako i povjerenja u rukovodstvo, što ukazuje na mogućnost zadržavanja takvog odnosa uz pravedan pristup rukovoditelja prema svim zaposlenicima. Odnosno, unatoč očekivanjima da su potrebne godine staža kako bi se razvilo povjerenje, rezultati ovog istraživanja ukazuju kako se povjerenje razvija u manje od dvije godine radnog staža te je nužno poduzeti mjere kako bi se ono očuvalo. Također, ovim istraživanjem utvrđeno je kako viši i srednji rukovoditelji općenito imaju više percepcije pravednosti u odnosu na hijerarhijski niže zaposlenike. Iz tog razloga potrebno je dodatnu pažnju posvetiti zaposlenicima hijerarhijski niže razine. Rukovoditelji bi trebali svim zaposlenicima pružati konstruktivne povratne informacije, kada god je moguće uključiti i zaposlenike niže, a ne samo više hijerarhijske razine u donošenje odluka, jasno upoznati sve zaposlenike s metodama i procedurama koje se koriste za raspodjelu ishoda, koristiti različite metode motiviranja te se prema svim zaposlenicima odnositi s poštovanjem, na jednak, dostojanstven i pristojan način.

Jedno od ograničenja ovog istraživanja je korelacijski nacrt što onemogućuje donošenje uzročno – posljedičnih zaključaka te nemogućnost praćenja promjena tijekom vremena. Iako je u ovom istraživanju sudjelovao veliki broj sudionika, iz hijerarhijski različito strukturiranih organizacija, različitih djelatnosti i različitih regija Republike Hrvatske uzorak je bio prigodan. Stoga treba biti oprezan prilikom interpretacije rezultata ovog istraživanja zbog uzorka sudionika koji ograničava generalizaciju rezultata. Osim Upitnika pravednosti rukovoditelja i Upitnika povjerenja u rukovodstvo, u istraživanju je mjereno nekoliko dodatnih varijabli što je u konačnici rezultiralo dugačkim upitnikom. Pojedini sudionici žalili su se na duljinu upitnika što je moglo utjecati na njihovu motivaciju i koncentraciju.

Implikacije rada i smjernice za buduća istraživanja

Ovim istraživanjem pravednost rukovoditelja pokazala se visoko značajnim pozitivnim prediktorom povjerenja u rukovodstvo što ima praktičnu primjenu za povećanje uspješnosti organizacija. Kako je već ranije spomenuto, brojni su pozitivni organizacijski ishodi visokog povjerenja u rukovodstvo te povjerenje u rukovodstvo ima značajne beneficije za organizaciju. Interakcijska pravednost rukovoditelja se posebno ističe prilikom procjene povjerenja u rukovodstvo. Povećanjem interpersonalnih vještina rukovoditelja organizacija može uvelike doprinijeti okruženju pogodnom za razvoj povjerenja između zaposlenika i rukovoditelja. Usmjeravanjem pažnje na komunikacijski aspekt zaposlenika i rukovoditelja značajno se može doprinijeti povjerenju u rukovodstvo. Nadalje, rukovoditelje treba poticati na nepristranost i dosljednost prilikom provođenja procedura. Također, rukovoditelji bi trebali točno i jasno razjasniti svoje odluke podređenima te pravedno nagrađivati svoje podređene. Isticanje organizacije kao pravedne uvelike može doprinijeti podizanju svijesti svih zaposlenika o važnosti pravednog postupanja. Uvođenjem treninga za rukovoditelje u kojima bi ih se podučavalo komunikacijskim vještinama dovelo bi do poboljšanja odnosa između rukovoditelja i zaposlenika, do razvoja povjerenja te u konačnici i do pozitivnih i poželjnih organizacijskih ponašanja. Kvalitetna komunikacija uključuje empatičan odnos i davanje konstruktivnih povratnih informacija (usmjerena na ponašanje, deskriptivna, specifična i korisna). Nadalje, treninzi bi trebali omogućiti rukovoditeljima razvoj vještina i kompetencija. Također, rukovoditelje treba poticati da budu dosljedni te da prilikom donošenja odluka razmotre i mišljenja svojih podređenih. Prilikom takvih intervencija rukovoditelji bi se s posebnom pažnjom trebali posvetiti specifičnim skupinama. Rezultati ovog istraživanja pokazuju kako najnižu percepciju pravednosti rukovoditelja i najmanje povjerenja u rukovoditelja imaju osobe koje su u organizaciji duže od 20 godina te osobe hijerarhijski niže razine u organizaciji. Organizacija bi trebala poticati rukovoditelje da započnu i uspostave povjerenje sa svojim zaposlenicima. Jednostavno bi to mogli učiniti nagrađivanjem rukovoditelja koji potiču povjerenje, odnosno primjenjuju spoznaje iz treninga u praksi. Rukovoditelje treba upoznati s brojnim dobitima koje mogu imati ukoliko zaposlenici imaju povjerenje u njega (npr. odanost rukovoditelju). Također, potrebno je da organizacija ima jasno definiranu strukturu, procedure i smjernice za prihvatljiva ponašanja na poslu s kojima će svi zaposlenici biti upoznati. Nadalje, u organizacijama koje ističu važnost otvorene komunikacije, individualnih vrijednosti, pružanja podrške i ohrabrivanja zaposlenika stvaraju organizacijsku klimu i kulturu koja može povećati razinu povjerenja u rukovodstvo (Hopkins i Weathington, 2006).

Poželjno bi bilo kada bi buduća istraživanja bila provedena longitudinalno, što bi pružilo jasniju sliku odnosa pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo. Kako su u ovome istraživanju dodatno ispitivane i druge varijable, bilo bi dobro ponoviti istraživanje samo s Upitnikom percepcije pravednosti rukovoditelja i Upitnikom povjerenja u rukovodstvo, uz rotaciju četica, kako bi se izbjeglo opadanje motivacije te zamor sudionika. Također, ovakav tip istraživanja mogao bi se ponoviti i na drugim uzorcima kako bi se provjerila dosljednost rezultata.

Zaključak

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati efekte pravednosti rukovoditelja na povjerenje u rukovodstvo. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku (N=673) u hijerarhijski strukturiranim organizacijama različitih djelatnosti. Očekivala se značajna pozitivna povezanost dimenzija pravednosti rukovoditelja i ukupne pravednosti rukovoditelja s povjerenjem u rukovodstvo, što su rezultati i potvrdili. Također, ispitivao se i doprinos pojedinih dimenzija pravednosti rukovoditelja povjerenju u rukovodstvo. Regresijskom analizom utvrđena su očekivanja kako je interakcijska pravednost rukovoditelja najbolji prediktor povjerenja u rukovodstvo. Nadalje, suprotno očekivanjima utvrđena je statistički značajna razlika u percepciji proceduralne, interakcijske i ukupne pravednosti s obzirom na radni staž; u percepciji distributivne, proceduralne, interakcijske i ukupne pravednosti rukovoditelja s obzirom na hijerarhijsku razinu zaposlenika u organizaciji; te u percepciji distributivne i ukupne pravednosti rukovoditelja s obzirom na stupanj obrazovanja. Konačno, suprotno očekivanjima utvrđena je statistički značajna razlika u povjerenju u rukovodstvo s obzirom na radni staž i hijerarhijsku razinu zaposlenika u organizaciji. Zbog nedovoljnog istraživanja pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo te razlika s obzirom na demografske varijable, jasno je kako postoji potreba za daljnjim istraživanjem s ciljem boljeg razumijevanja odnosa pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovodstvo.

Literatura

Ambrose, M.L. i Schminke, M. (2009). Assessing roadblocks to justice: A model of fair behavior in organizations. Research in Personnel and Human Resources Management, 28, 219-263.

Ambrose, M.L. i Schminke, M. (2003). Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 295–305.

Aryee, S., Budhwar, P.S. i Chen, Z.X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23*(3), 267–285.

Bal, P.M., de Lange, A.H., Ybema, J.F., Jansen, P.G.W. i van der Velde, M.E.G. (2011). Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover: A Large-Scale Longitudinal Study. *Applied Psychology: An international Review, 60*(1), 66-86.

Bobocel, D.R. i Holmvall, C.M. (2001). Are interactional justice and procedural justice different?. U S.Gilliland, D.D. Steiner i D. Skarlicki (Ur.), *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice* (str. 85-107). Charlotte,NC: Information Age Publishing.

Burke, C.S., Sims, D.E., Lazzara, E.H. i Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly, 18*(6), 606–632. http://dx.doi.org.sci-hub.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006

Byrne, Z.S., Pitts, V.E., Wilson, C.M. i Steiner, Z.J. (2012). Trusting the fair supervisor: the role of supervisory support in performance appraisals *Human Resource Management Journal*, *22*(2), 129–147.

Camerman, J., Cropanzano, R. i Vandenberghe, C. (2007). The benefits of justice for temporary workers. *Group & Organizational Management, 32*(2), 176–207.

Chen, Z.X., Farh, J.L. i Tsui, A.S. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of occupational and Organizational Psychology, 75*, 339-356.

Cohen-Charash, Y. i Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organization Behavior and Human Decision Processes, 86*, 278–321.

Colquitt, J.A. i Mueller, J.B. (2011). Justice, Trustworthiness, and Trust. U S.W. Gililand, DD Steiner i D.P. Skarlicki (Ur.), *Justice, Morality, and Social Responsibility* (str. 101-123). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Colquitt, J.A. i Rodell, J.B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: a longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(69), 1183–1206. http://dx.doi.org/10.5465/amj.2007.0572

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. i Ng, K.Y. (2001). Justice at the

millennium: A meta-analytic review of 25years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology,86,* 425–445.

Connell, J., Ferres, N. i Travaglione, T. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships: Predictors and outcomes. *Personnel Review, 32*(5), 569 – 587.

Costigan, R.D., Ilter, S.S. i Berman, J.J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues,10*(3), 303-17.

Cropanzano, R., Prehar, C.A. i Chen, P.Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group& Organization Management*, 27(3), 324-351.

Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., i Rupp, D.R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior, 58,* 164–2001.

DeConinck, J. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research, 63,* 1349–1355.

Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution, 2*, 265–279.

Dirks, K.T. i Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611–28.

Duden, A. (2012). Trust in Learning Organizations. *International Journal of Management Cases,* 167-175.

Duden, A. (2011). Trust and Leadership – Learning Culture in Organizations *International Journal of Management Cases,* 218-223.

Eigen, Z.J. i Litwin, A.S. (2012). Justice or Just between Us? Empirical Evidence of the Trade-Off between Procedural and Interactional Justice in Workplace Dispute Resolution. IRLReview, 67(1), 171-201.

Field, A.P. (2005). *Discovering statistics using SPSS.* London: SAGE Publications.

Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. U S. Zedeck (Ur.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (str.271–327). Washington, DC: American Psychological Association.

Goodwin, V.L., Whittington, J.L., Murray, B. i Nichols, T. (2011). Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm *Journal of Managerial Issues, 23*(4), 409-425.

Haar, J.M. i Spell, C.S. (2009). How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects od autonomy. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(8), 1827-1842.

Hasel, M.C. (2013). A question of context: the influence of trust on leadership effectiveness during crisis. *Management 16*(3), 2013, 264-293.

Hopkins, S.M. i Weathington, B.L. (2006). The Relationships Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization. *The Journul of Psychohsy, 140*(5), 477-498.

Huang, J-T. (2012). Be Proactive as Empowered? The Role of Trust in One's Supervisor in Psychological Empowerment, Feedback Seeking, and Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology ,42*(1), 103–127.

Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2014). Konstrukcija skala za mjerenje pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme, 23*(2), 305-325.

Jahangir, N., Haq, M. i Ahmet, E. (2005). Progress in Procedural Justice: Tunnelling Through the Maze. *BRAC University Journal, 2*(1), 13-31.

Kay, F.M. i Hagan, J. (2003). Building Trust: Social Capital, Distributive Justice, and Loyalty to the Firm. *American Bar Foundation*, 483-519.

Kolesarić, V. (2006). *Analiza varijance u psihologijskim istraživanjima.* Osijek: Filozofski fakultet Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku.

Konovsky, M.A. i Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and exchange. *Academy of Management Journal, 37*(3), 656–69.

Ladebo, O.J., Awotunde, J.M. i Abdul Salaam-Saghir, P. (2008). Coworkers' and Supervisor Interactional Justice: Correlates of Extension Personnel's Job Satisfaction, Distress, and Aggressive Behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management, 9*(2), 206-225.

Lewis, J. D. i Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces, 63*, 967–985.

Loi, R. i Ngo, H. (2009). Work outcomes of relational demography in Chinese vertical dyads. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(8), 1704–1719.

Mayer, R.C., Davis, J.H. i Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review, 20*(3), 709-734. doi:10.5465/AMR.1995.9508080335

Mc Allister, D.J. (1995).Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal, 38*, 24-59.

McCauley, D.P. i Kuhnert, K.W. (1992). A Teoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management. *Public Administration Quarterly, 16*(2), 265-285.

Marlowe, H.A. Jr. i Nyhan, R.C. (1992). *Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory*. Unpublished manuscript, University of Florida, Gainesville.

Ngodo, O.E. (2008). Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership

– Organizational Outcomes Relationship. *International Journal of Leadership Studies, 4*(1), 82-100.

Yang, J., Mossholder, K.W. i Peng, T.K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *The Leadership Quarterly 20,* 143–154.

Rempel, J.K., Holmes, J.G. i Zanna, M.P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 49*(1), 95-112.

Rupp, D. E.i Cropanzano, R. (2002). Multifoci justice and social exchange relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*, 925-946.

Rupp, D.E. i Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. Organizational *Behavior and Human Decision Processes, 89,* 925–946.

Seibert, S.E., Wang, G., i Courtright, S.H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 96*, 981-1003.

Spreitzer, G. M. (2007). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. U C. C. Cooper i J. Barling (Ur.), *The Handbook of Organizational Behavior* (str. 54-72). London: Sage Publications.

Stinglhamber, F., De Cremer, D. i Mercken, L. (2006). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust. *Group & Organisation Management, 31*(4), 442–68.

Tan, H.H. i Tan, C.S.F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126*(2), 241-260.

Vineburg, J.H. (2010). *A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs* (Doktorska disertacija). Iowa: University of Iowa.

Wang, D.-S. i Hsieh, C.-C. (2013). The Effect of Authentic Leadership on Employee Trust and Employee Engagement. *Social Behavior and Personality, 41*(4), 613-624.

Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. i Werner, J.M. (1998). An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review, 23*(3), 513-530.

Wong, Y.-T. (2012). Job security and justice: predicting employees' trust in Chinese international joint ventures. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(19), 4129–4144.

Wong, Y., Wong C. i Ngo, H. (2002). Loyalty to supervisor and trust in supervisor of workers in Chinese joint ventures: a test of two competing models. *The International Journal of Human Resource Management, 13*(6), 883-900.

Wu, M., Huang, X., Li, C. i Liu, W. (2011). Perceived Interactional Justice and Trust-in-

supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership. *Management and Organization Review 8(*1), 97–121. doi: 10.1111/j.1740-8784.2011.00283.x