Pravednost rukovoditelja i psihološko osnaživanje zaposlenih

Huj, Hilda

Master's thesis / Diplomski rad

2014

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:142:558214

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

PRAVEDNOST RUKOVODITELJA I PSIHOLOŠKO OSNAŽIVANJE ZAPOSLENIH

Diplomski rad

Hilda Huj

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

Osijek, 2014.

Sadržaj

Uvod 1

Pravednost u organizacijskom kontekstu 1

Osnaživanje u organizacijskom kontekstu 6

Povezanost pravednosti i psihološke osnaženosti 10

Cilj, problemi i hipoteze 11

Metoda 12

Sudionici 12

Instrumenti 12

Postupak 13

Rezultati 14

Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka 14

Faktorska analiza Upitnika psihološke osnaženosti 14

Deskriptivna statistika 17

Doprinos percipirane pravednosti rukovoditelja objašnjenju psihološke osnaženosti 19

Rasprava 21

Faktorska struktura Upitnika psihološke osnaženosti 22

Doprinos percepcije pravednosti rukovoditelja objašnjenju psihološke osnaženosti 23

Važnost i ograničenja provedenog istraživanja 25

Implikacije rada i smjernice za buduća istraživanja 26

Zaključak 27

Literatura 27

Pravednost rukovoditelja i psihološko osnaživanje zaposlenih

Cilj ovoga rada bio je provjeriti odnos percepcije pravednosti rukovoditelja i psihološke osnaženosti zaposlenih. Preciznije, nastojalo se provjeriti faktorsku strukturu Upitnika psihološke osnaženosti i utvrditi doprinos pojedinih dimenzija (distributivne, proceduralne i interakcijske) pravednosti rukovoditelja objašnjenju psihološke osnaženosti zaposlenih. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 673 sudionika zaposlenih u 32 hijerarhijski strukturirane organizacije različitih djelatnosti. Konfirmatornom faktorskom analizom potvrđen je pretpostavljeni četvero-faktorski model psihološke osnaženosti (značaj, kompetentnost, utjecaj i autonomija). Rezultati linearnih regresijskih analiza sugeriraju da je interakcijska pravednost najznačajniji pozitivan prediktor ukupne psihološke osnaženosti, kao i svih njezinih dimenzija. Distributivna pravednost pokazala se značajnim pozitivnim prediktorom dimenzije utjecaja i značajnim negativnim prediktorom dimenzije kompetentnosti. Proceduralna pravednost nije se pokazala značajnim prediktorom niti jedne dimenzije psihološke osnaženosti.

Ključne riječi: distributivna, proceduralna, interakcijska pravednost rukovoditelja, psihološka osnaženost

Supervisory justice and employee's psychological empowerment

The aim of this study was to examine the relationship between supervisory justice and employee's psychological empowerment. Specifically, it attempts to verify the factorial structure of Psychological empowerment questionnaire and to determine the contribution of specific dimensions (distributive, procedural and interactional) of the supervisory justice to the explanation of employee's psychological empowerment. The study was conducted on a convenient sample of 673 participants employed in 32 hierarchically structured organizations that represent a variety of different industries. The results of confirmatory factor analysis confirmed the assumed four-factor model of psychological empowerment (meaning, competence, impact and self-determination). Results of the linear regression analyzes indicate that the interactional justice is the most significant positive predictor of overall psychological empowerment, as well of its dimensions. Distributive justice has shown to be significant positive predictor of influence and significant negative predictor of competence. Procedural justice is not a significant predictor of any dimension of psychological empowerment.

Key words: distributive, procedural, interactional supervisory justice, psychological empowerment

Uvod

Pravednost u organizacijskom kontekstu

U svrhu boljeg razumijevanja stavova i ponašanja osoba u radnom okruženju, što je ujedno i glavni cilj organizacijske psihologije, važno je istražiti utjecaj različitih karakteristika radne okoline (Sinangil, Viswesvaran, Ones i Anderson, 2001). Jedna od njih, koja se pokazala iznimno važnom odrednicom stavova i ponašanja zaposlenika, je pravednost.

Konstrukt pravednosti bio je u središtu interesa još od doba antičke Grčke, kada su se njegovim proučavanjem bavili filozofi, pokušavajući utvrditi koji su postupci uistinu pravedni (Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007). Za razliku od filozofa koji su koristili normativni pristup proučavanju pravednosti, organizacijski psiholozi koriste deskriptivni pristup, odnosno nastoje razumjeti kako zaposlenici percipiraju različite postupke u radnom okruženju i koje su posljedice tih percepcija. Deskriptivni pristup podrazumijeva da je pravednost subjektivan i deskriptivan konstrukt koji obuhvaća ono što pojedinci doživljavaju pravednim.

Konstrukt organizacijske pravednosti Jerald Greenberg (1987; prema Greenberg, 2011) definira kao zaposlenikovu percepciju pravednosti u organizaciji, s pripadajućim kognitivnim, emocionalnim i ponašajnim reakcijama.

S obzirom na povezanost konstrukta organizacijske pravednosti s nizom važnih radnih ishoda, organizacijska pravednost postala je jedno od najpopularnijih i najviše istraživanih područja organizacijske psihologije (Cohen-Charash i Spector, 2001). Stoga, ne iznenađuje da unutar opće domene percipirane organizacijske pravednosti postoje značajne varijacije u broju i tipovima njenih dimenzija.

Dimenzije pravednosti u organizacijskom kontekstu. Najčešća podjela pravednosti u organizacijskom kontekstu uključuje distributivnu, proceduralnu i interakcijsku dimenziju organizacijske pravednosti (Sinangil i sur., 2001).

Distributivna pravednost. Distributivna pravednost temelji se na Adamsovoj teoriji pravednosti (1965; prema Borman, Ilgen i Klimoski, 2003) koja se prvenstveno odnosi na zaposlenikovu percepciju pravednosti raspodjele ishoda (Usmani i Jamal, 2013). Adams (1965; prema Borman i sur., 2003) drži da je zaposlenicima u većoj mjeri stalo do pravednosti ishoda, nego do apsolutne razine ishoda te oni stoga procjenjuju pravednost situacije u organizaciji na temelju usporedbe omjera vlastitih uloga i ishoda s ulozima i ishodima drugih zaposlenika. Međutim, postoje mnoge referentne usporedbe koje se mogu koristiti kako bi se procijenila pravednost u određenoj situaciji te je predviđanje osoba koje će se koristiti kao referentne u određenoj situaciji vrlo teško (Sinangili sur., 2001). Nadalje, izbor referentnih ishoda varira

tijekom vremena, osobito kada je riječ o nenovčanim ishodima (Stepina i Perrewe, 1999). Stoga je važno uzeti u obzir mogućnost postojanja drugih normi raspodjele.

Leventhal (1976, 1980) i Deutsch (1985) ističu da je pravednost samo jedna od mogućih normi raspodjele koja se može koristiti prilikom procjene distributivne pravednosti. Stoga uvode alternativne norme kao što su *jednakost*, prema kojoj je pravedna raspodjela ona u kojoj svi uključeni imaju jednak udio, i *potrebe*, prema kojoj se pravednost u raspodjeli zasniva na relativnim potrebama uključenih osoba. Prednost pojedine norme raspodjele može ovisiti o različitim čimbenicima, kao što su kontekst (npr. posao ili obitelj), organizacijski ciljevi (npr. grupno slaganje ili produktivnost) te osobni motivi (npr. osobni interes ili altruistični motiv). Međutim, svim normama zajedničko je nastojanje da se postigne distributivna pravednost.

Pojedina područja organizacijske pravednosti nisu se mogla objasniti pomoću distributivne pravednosti, što je dovelo do daljnjih razmatranja i uvođenja koncepta proceduralne pravednosti.

Proceduralna pravednost. Proceduralna pravednost određena je pravednošću procesnih elemenata, odnosno postupaka kojima se određuju ishodi (Usmani i Jamal, 2013). Ovaj pojam uveli su Thibaut i Walker (1975), nakon što su utvrdili da procedure korištene za određivanje ishoda mogu u većoj mjeri utjecati na procjenu pravednosti nego ishod sam po sebi. S obzirom da su istraživanja prilikom definiranja pojma proceduralne pravednosti provođena u pravnom kontekstu, proceduralna pravednost se poistovjećivala s kontrolom nad (sudskim) procesom. Odnosno, smatralo se da pojedinci procjenjuju proceduru pravednijom u situaciji kada imaju nad njom kontrolu.

Istraživanja proceduralne pravednosti u organizacijskom kontekstu započeli su Leventhal i sur. (1980; prema Blader i Tyler, 2003), definirajući ju kao zaposlenikovu percepciju proceduralne komponente sustava koji reguliraju procese raspodjele. Navedeni autori odredili su i šest kriterija proceduralne pravednosti: dosljednost, nepristranost, točnost, mogućnost ispravljanja pogrešaka, reprezentativnost i etičnost. Kako bi zaposlenici procesne elemente percipirali pravednima, potrebno je da se procedure dosljedno primjenjuju na različitim pojedincima te da su nepristrane, utemeljene na točnim i valjanim informacijama, podložne ispravkama, reprezentativne s obzirom na poteškoće i sustav vrijednosti uključenih pojedinaca te u skladu s njihovim etičkim i moralnim vrijednostima. Nadalje, pojedini istraživači naglašavaju mogućnost da je proceduralna pravednost definirana kriterijima koji su po svojoj prirodi odnosni, kao što su priznavanje statusa, vjerovanje u dobronamjernost i neutralnost autoriteta (Tyler, Degoey i Smith, 1996).

S obzirom da organizacijske procedure predstavljaju način na koji organizacija raspodjeljuje svoja sredstva, smatra se da je proceduralna pravednost povezana s kognitivnim, afektivnim i bihevioralnim reakcijama prema organizaciji u cjelini (Cohen-Charash i Spector, 2001).

Međutim, iako uvođenje konstrukta proceduralne pravednosti omogućava bolje razumijevanje faktora koji utječu na percepcije pravednosti, kao i njenih učinaka na različite ishode, postoje područja koja se ne mogu objasniti s konceptima distributivne i proceduralne pravednosti. Stoga je izdvojena i treća vrsta organizacijske pravednosti - interakcijska pravednost.

Interakcijska pravednost. U kontekstu organizacijske pravednosti, komunikacijski aspekt interpersonalnih odnosa vezanih uz organizacijske postupke naziva se interakcijskom pravednošću (McDowall i Fletcher, 2004).

Konstrukt interakcijske pravednosti uveli su Bies i Moag (1986; prema Cohen-Charash i Spector, 2001), proučavajući percepcije zaposlenika tijekom interpersonalnih ponašanja koja su se odvijala tijekom procesa donošenja odluka ili tijekom određenih procesnih elemenata. Navedeni konstrukt uključuje četiri kriterija: opravdanje (pružanje objašnjenja kako bi sudionici procesa razumjeli logiku u podlozi određene odluke), iskrenost, poštovanje i dostojanstvenost ponašanja (Bies i Moag, 1986; prema Prasad, Martens i Matthyssens, 2011).

Greenberg (1993) interakcijsku pravednost razdvaja u dva neovisna konstrukta - informacijsku i interpersonalnu pravednost. Informacijska pravednost odnosi se na to da li u odnosu postoji iskrenost te daju li se prikladna objašnjenja kada se dogodi nešto loše. Interpersonalna pravednost odnosi se na uzajamno poštovanje i dostojanstvenost u odnosima (Cropanzano i sur., 2007).

Konceptualizacija i operacionalizacija pravednosti u organizacijskom kontekstu i dalje je predmet istraživanja (Jakopec i Sušanj, u tisku).

Izvori (ne)pravednosti. Novija istraživanja pokazala su da zaposlenici, osim što razlikuju pojedine dimenzije pravednosti, odgovornost za (ne)pravednu situaciju pripisuju određenom izvoru: neposrednom rukovoditelju i organizaciji u cjelini (Cropanzano, Byrne, Bobocel i Rupp, 2001). Stoga je važno definirati izvor percipirane pravednosti, kako bi se izbjegao utjecaj spurioznih rezultata ili efekata pravednosti koje je teško interpretirati (Lavelle, Rupp i Brockner, 2007; prema Jakopec i Sušanj, u tisku).

Pristup pravednosti iz različitih izvora podrazumijeva da zaposlenici personificiraju organizaciju te da mogu razlikovati u kojoj mjeri se organizacija ili neposredni nadređeni prema

njima pravedno odnosi (interakcijska pravednost), koristi pravedne procedure (proceduralna pravednost) ili vrši pravednu raspodjelu nagrada i naknada za rad (distributivna pravednost). Sukladno navedenom, pravednost u organizacijskom kontekstu je višedimenzionalan konstrukt s mnogo različitih potencijalnih izvora (npr. nadređeni, organizacija, radne kolege) te zaposlenici mogu simultano percipirati na svakoj dimenziji pravednosti jedan izvor pravednim, a drugi nepravednim (Cropanzano i Byrne, 2000).

Blader i Tyler (2003) su, uzevši u obzir prethodno navedeno, predložili dvodimenzionalnu tipologiju percepcija pravednosti. Dimenzija izvora pravednosti obuhvaća pravila grupe ili organizacije (formalnih utjecaja) nasuprot ponašanja nadređenih (neformalni utjecaj). Dimenzija vrste sadržaja obuhvaća kvalitetu procesa donošenja odluka nasuprot kvalitete odnosa. Važnost dimenzije izvora pravednosti iskazana je u različitim ishodima kojima atribucija (ne)pravde određenog izvora pridonosi. Primjerice, percepcija pravednosti i njezina atribucija različitom izvoru može voditi do ponašanja usmjerenih prema neposrednom nadređenom (npr. predanost rukovoditelju, odgovorno ponašanje usmjereno prema rukovoditelju), dok u situaciji kad (ne)pravednost zaposlenik atribuira drugom izvoru, ponašanje usmjerava upravo na taj izvor - druge pojedince ili organizaciju u cjelini (npr. predanost organizaciji, odgovorno organizacijsko ponašanje). Blau (1964) navodi da je u osnovi pristupa temeljenog na različitim vrstama pravednosti teorija socijalne razmjene koja pretpostavlja da socijalna razmjena između zaposlenika i specifičnog izvora, tijekom koje pojedinci/grupe osjećaju obvezu uzvratiti pozitivno/negativno ponašanje u pozitivnim/negativnim razmjenama, utječe na ishode specifično usmjerene na navedeni specifični izvor pravednosti. Prema navedenom, centralni konstrukt ovoga rada (psihološka osnaženost zaposlenika) u uskoj je vezi upravo s pravednošću rukovoditelja.

Među hrvatskom populacijom najprihvatljivijom se pokazala konceptualizacija pravednosti koja, osim što razlikuje tri dimenzije pravednosti, razlikuje i izvor doživljene pravednosti (Jakopec i Sušanj, u tisku).

Ishodi percipirane pravednosti. Konstrukt pravednosti u organizacijskom kontekstu povezan je s različitim radnim ishodima. Cohen-Charash i Spector (2001) navode da je organizacijska pravednost povezana s konstruktima kao što su zadovoljstvo poslom, odanost, vodstvo, organizacijsko građansko ponašanje, organizacijska predanost, povjerenje, izvedba posla, krađe, usvojenost uloge, udaljavanje od organizacije te transakcije na relaciji zaposlenik-rukovoditelj. Nadalje, ishodi percipirane pravednosti mogu se promatrati i s obzirom na pojedinu dimenziju pravednosti.

Distributivna pravednost je visoko povezana sa zadovoljstvom poslom, ishodom i plaćom, privrženosti organizaciji, povjerenjem u rukovoditelja, udaljavanjem i odsutnosti s posla, ali vrlo nisko i s odgovornim organizacijskim ponašanjem i radnim učinkom.

Percepcija proceduralne pravednosti povezana je sa stavovima zaposlenika, povjerenjem i odanosti prema rukovoditelju i organizaciji u cjelini, poštivanjem zakona, legitimnosti, zadovoljstvo poslom, željom i namjerom za napuštanjem organizacije i sl. (Cohen-Charash i Spector, 2001). Također, proceduralna pravednost značajno više od distributivne pravednosti pridonosi objašnjenju procjena pravednosti rukovoditelja (Tyler i Caine, 1981; Alexander i Ruderman, 1987; prema Greenberg, 2011).

Interakcijska pravednost također dovodi do pozitivnih ishoda, osobito kada je riječ o odgovornom organizacijskom ponašanju te odgovornom organizacijskom ponašanju usmjerenom na rukovoditelja, zatim smanjuje osvetnička ponašanja, a povezana je i sa zadovoljstvom s rukovoditeljem, zadovoljstvom poslom i namjerama za napuštanjem organizacije (Moorman, 1991; Greenberg, 1994; Donovan, Drasgow i Munson, 1998; prema Borman i sur., 2003).

Percipirana pravednost, organizacije i rukovoditelja, pokazala se i snažnim prediktorom psihološke osnaženosti zaposlenika (Demirel, 2011).

Osnaživanje u organizacijskom kontekstu

Uključenost zaposlenika, kojoj uvelike pridonosi njihova psihološka osnaženost, iznimno je važna za učinkovitost organizacije.

Bodner (2003) navodi da je teško odrediti kada je pojam osnaživanja zaposlenika uveden kao konstrukt u područje organizacijske psihologije, a još teže je pronaći njegovu standardiziranu definiciju. Međutim, jednostavnijim je definicijama zajedničko da psihološku osnaženost definiraju u terminima autonomije, moći, sposobnosti, procjena i očekivanja, dok su one složenije definicije u većoj mjeri usmjerene na odnos zaposlenika i organizacije. Primjerice, Maccoby (1993; prema Bodner, 2003) navodi da se osnaživanje može svesti na dva značenja: ulaganje autoriteta u pojedinca na način da ih se smatra odgovornim i uvaženim te koncept da organizacija treba neprestano učiti kako bi bila u mogućnosti osnaživati zaposlenike. Herrenkohl, Judson i Heffner (1999) su stoga osnaživanje definirali kao situaciju u kojoj suportivno i interaktivno radno okruženje ohrabruje zaposlenika da traži i primjenjuje učinkovitije metode poslovanja. Na pojam osnaživanja u organizacijskom kontekstu se može, osim kao na proces, gledati i kao na unutarnje stanje zaposlenika. Prema tome, osnaženost zaposlenika je intrinzični motivacijski koncept i predstavlja stanje u koje se osoba osjeća dovoljno snažnom da preuzme kontrolu nad svojom sudbinom u organizaciji.

S obzirom na složenost koncepta osnaživanja zaposlenika, u organizacijskom kontekstu moguće je razlikovati dvije vrste osnaživanja zaposlenika: strukturalno i psihološko (Stewart, McNulty, Quinn Griffin i Fitzpatrick, 2010). Strukturalno osnaživanje se događa kada se zaposleniku daje pristup informacijama, potpori, resursima i prilikama za učenje i rast (Laschinger i sur., 2004; prema Stewart i sur., 2010). Psihološko osnaživanje je koncept koji odražava način na koji zaposlenici vide sami sebe u radnom okruženju i u kojoj mjeri osjećaju da su sposobni oblikovati svoje uloge u poslu (Spreitzer, 1995). Sukladno navedenom, psihološko osnaživanje sastoji se od seta psiholoških stanja usmjerenih na to kako zaposlenici u stvarnosti doživljavaju i razmišljaju o svom radu. Stoga, zaposlenici koji su psihološki osnaženi doživljavaju i razmišljaju o svojim ulogama i utjecaju u organizaciji na način putem kojeg se osjećaju više samouvjereno i entuzijastično u pogledu uspjeha u organizaciji.

Konceptualizacija i operacionalizacija psihološke osnaženosti. Iako su istraživanja konstrukta psihološke osnaženosti pokazala da ju je moguće promatrati i kao višedimenzionalan konstrukt, istraživači se nisu složili oko broja njenih dimenzija. Dok neki istraživači psihološku osnaženost promatraju kao jednodimenzionalan konstrukt (Dawson, 1992; Menon, 2001; prema Bodner, 2003), neki se zalažu protiv takvog gledišta zbog toga što ono odražava ponašajnu dimenziju konstrukta psihološke osnaženosti i zanemaruje kognitivnu. Stoga se kao alternativni model predlaže četvero-faktorski model psihološke osnaženosti (značaj, kompetentnost, utjecaj i autonomija; Spreitzer, 1995), koji ujedno predstavlja i najčešće korištenu konceptualizaciju psihološke osnaženosti. Međutim, neka istraživanja nastala na temelju proučavanja tog modela predlažu i drugačiju strukturu koncepta psihološkog osnaživanja. Roller (1995) navodi da dimenzije koje se temelje na određenim ponašanjima, koja dovode do osnaživanja, najbolje određuju razinu psihološke osnaženosti zaposlenika te predlaže tro-faktorski model (autonomija, uključenost i odgovornost). Lashley (1999) odlazi korak dalje i predlaže petero-faktorski model psihološkog osnaživanja (zadatak, raspodjela zadataka, moć, predanost i kultura). Herrenkohl i sur. (1999) razvili su jedan od opsežnijih modela psihološke osnaženosti u kojem predlažu osmo-faktorsku strukturu psihološke osnaženosti (percipirana pravednost, jasnoća ciljeva, preuzimanje rizika, kvaliteta, timski rad, uspjeh organizacije, radni procesi i problemi organizacije).

Iako su istraživanja konstrukta psihološke osnaženosti definirala različiti broj faktora u njegovoj podlozi, četvero-faktorski model psihološke osnaženosti, koji je prošao kroz detaljne empirijske provjere, i dalje je jedan od najviše prihvaćenih (Spreitzer, 1995; 1996; Cho i Faerman, 2010).

Dimenzije psihološke osnaženosti u organizacijskom kontekstu. S obzirom na orijentaciju pojedinca prema svojoj radnoj ulozi, dimenzije psihološke osnaženosti su značaj, kompetentnost, utjecaj i autonomija (Spreitzer, 1995).

Značaj. Zahtjevi posla, vjerovanja, vrijednosti i ponašanja ljudi utječu na značaj. Ukoliko se zaposlenik osjeća osnaženo, iz perspektive dimenzije značaja, pridavati će više pažnje onome što radi zbog čega će razumjeti važnost koju posao kojeg obavlja ima za organizaciju i njega samoga. Iz navedenog proizlazi da će tada zaposlenik raditi bolje i biti ponosan na ono što radi. Whetten i Cameron (2011) navode da su zaposlenici osnaženi na dimenziji značaja predaniji poslu, više uključeni, ulažu više energije te su uporniji prilikom pokušaja ostvarivanja željenih ciljeva. Također, osjećaju više strasti i uzbuđenja u onome što obavljaju.

Kompetentnost. Vjerovanje pojedinca da je sposoban te da posjeduje vještine za izvođenje dodijeljenih dužnosti i unaprjeđivanje svoje izvedbe odražava dimenziju kompetentnosti. U navedeno je uključeno i vjerovanje pojedinca da je u mogućnosti koristiti resurse koje mu je dala organizacija kako bi izveo svoje dužnosti. Bandura (1977; prema Whetten i Cameron, 2011) navodi da je potrebno zadovoljiti tri uvjeta kako bi se pojavio osjećaj kompetentnosti: vjerovanje u sposobnosti za obavljanje rada, vjerovanje u smislenost ulaganja truda prilikom obavljanja rada i vjerovanje da ne postoje vanjske prepreke koje će onemogućiti postizanje cilja.

Utjecaj. Osjećaj pojedinca da ima mogućnost kontrole važnih rezultata i posljedica unutar organizacije, odnosno strateških, administrativnih i operativnih ishoda u organizaciji iskazuje se kroz dimenziju utjecaja (Spreitzer, 1995). Zaposlenici osnaženi na ovoj dimenziji vjeruju da vanjske okolnosti ne mogu u potpunosti kontrolirati njihove postupke, odnosno osjećaju da mogu aktivno utjecati na prepreke koje se javljaju. Stoga je potrebno da zaposlenici uz osjećaj da su u mogućnosti utjecati na određeni ishod, imaju osjećaj da i sami mogu utjecati na određenu posljedicu, kako bi se ona povezala s doživljajem psihološke osnaženosti.

Autonomija. Kontrola zaposlenika nad poslom kojeg obavlja definira dimenziju autonomije. Ova se dimenzija odnosi na zaposlenikov osjećaj da je dovoljno slobodan i osnažen za donošenje odluka ili određeno ponašanje u različitim situacijama (Spreitzer, 1995). Autonomija zaposlenika usko je povezana s izborom metoda koje se koriste za postizanje određenog zadatka, količinom truda koji će se utrošiti, ritmom izvedbe posla i vremenskim okvirom u kojem će se posao izvršiti (Whetten i Cameron, 2011). Zaposlenici se osjećaju osnaženima na ovoj dimenziji kada imaju osjećaj „vlasništva“ nad zadatkom, odnosno kada mogu odrediti kako, na koji način, kada i koliko dugo će obavljati određeni posao.

Sukladno prethodno navedenom, psihološka osnaženost je aktivno usmjerenje pojedinca u kojem on želi te se osjeća sposobnim oblikovati radnu ulogu i radno okruženje. Dimenzije psihološke osnaženosti čine konstrukt psihološke osnaženosti te će izostanak samo jedne od dimenzija smanjiti cjelokupnu percepciju stupnja psihološke osnaženosti (Spreitzer, 1995).

Svaka od dimenzija psihološke osnaženosti rezultira različitim pozitivnim ishodima, na osobnoj i organizacijskoj razini. Psihološka osnaženost se pokazala važnim prediktorom niza ishoda povezanih s poslom, kao što su učinkovitost, zadovoljstvo poslom, organizacijsko građansko ponašanje (OCB) te percipirana pravednost (Carless, 2004; Najafi, Noruzy, Azar, Nazari-Shirkouhi i Dalvand, 2011; Demirel, 2011; Chia-Han Tsai, 2012, Huang, 2012).

Prediktori psihološke osnaženosti zaposlenika. Rezultati provedenih istraživanja pokazuju da niz prediktora utječe na zaposlenikovu percepciju psihološke osnaženosti. Seibert, Wang i Courtright (2011) navode da se različiti prediktori psihološke osnaženosti zaposlenika mogu podijeliti u dvije široke kategorije: individualne i kontekstualne. Individualne prediktore čine crta ličnosti koja odražava sklonost pozitivnom samoprocjenjivanju, spol te obrazovanje, stalnost radnog mjesta, dob i hijerarhijska pozicija radnog mjesta, dok kontekstualne prediktore čine postupci rukovoditelja usmjereni optimiziranju učinkovitosti zaposlenika, socio-politička potpora, vodstvo te neke karakteristike dizajna posla. Rezultati meta-analize (Seibert i sur., 2011) pokazali su kako su kontekstualni prediktori snažniji prediktori psihološke osnaženosti zaposlenika u odnosu na individualne.

Neki od postupaka rukovoditelja usmjereni optimiziranju učinkovitosti zaposlenika uključuju otvoreno dijeljenje informacija, decentralizaciju, sudjelovanje u donošenju odluka, ekstenzivne treninge i dosljednu kompenzaciju za rad. Smatra se kako navedeni postupci poboljšavaju učinkovitost zaposlenika jer povećavaju razinu informacija i kontrole koju zaposlenici imaju nad radom, znanje i povezanost s poslom, vještine i sposobnosti koje zaposlenici posjeduju te njihovu razinu motivacije za postizanje postavljenih ciljeva. Spreitzer (1996) navodi da su takvi postupci prediktori sve četiri dimenzije psihološke osnaženosti, kao i ukupne razine psihološke osnaženosti zaposlenika.

Socio-politička potpora odnosi se na stupanj u kojem radno okruženje pruža zaposleniku materijalne, socijalne i psihološke resurse. Seibert i sur. (2011) navode da su do sad identificirani različiti izvori socio-psihološke potpore, među kojima su suportivna organizacijska klima, organizacijska pravednost, percepcija zaposlenika da je bitan organizaciji i da ga ona cijeni te razina povjerenja u organizaciju.

Važan kontekstualan prediktor psihološke osnaženosti zaposlenika je rukovoditelj koji je suportivan i vrijedan povjerenja (Spreitzer, 2008; prema Seibert i sur., 2011). Rukovoditelji mogu utjecati na dimenziju značaja, unutar koncepta psihološke osnaženosti, na način da omoguće zaposlenicima da vide vrijednost svog rada. Dopuštanje zaposlenicima da više sudjeluju i budu autonomni utječe na osjećaje autonomije i utjecaja. Također, mogu služiti kao uzori i davati zaposlenicima povratne informacije i trenirati ih, što će utjecati na dimenziju kompetentnosti.

Karakteristike dizajna posla, kao što su karakteristike posla, obogaćivanje posla, jasnoća uloga i povratne informacije, povezane su s različitim dimenzijama osnaživanja zaposlenika. Primjerice, Seibert i sur. (2011) navode da na dimenziju kompetentnosti utječe složenost posla, zajedno s povratnom informacijom koja je rezultat truda zaposlenika. Navedeno potiče učenje i želju za postignućem, što su ključni faktori koji potiču autonomiju i osjećaj utjecaja kroz izbor metoda koje su dostupne za izvođenja zadatka važnog za organizaciju.

Sukladno navedenom, kao i rezultatima istraživanja koja su istraživala povezanost organizacijske pravednosti i pravednosti rukovoditelja, pravednost u organizacijskom kontekstu se pokazala se značajnim prediktorom psihološke osnaženosti zaposlenika (Demirel, 2011; Saufi, Kojuri, Badi i Agheshlouei, 2013; Safarzadeh, Naderi, Asgari, Enayaty i Heidariei, 2013). Također, bitno je naglasiti da je odnos percipirane pravednosti i psihološke osnaženosti zaposlenika dvosmjeran. Osim što percepcija pravednosti u organizaciji, neovisno o izvoru, pozitivno utječe na psihološku osnaženost zaposlenika, povećanjem psihološke osnaženosti zaposlenika povećava se stupanj percepcije pravednosti u organizacijskom kontekstu (Demirel, 2011).

Povezanost pravednosti i psihološke osnaženosti

Teorije osnaživanja predlažu postojanje modela prema kojem radno okruženje, odnosno organizacijska klima, direktno djeluje na osnaženost zaposlenika (Spreitzer, 1996; Quinn i Spreitzer, 1997). Međutim, Carless (2004) navodi kako su za doživljaj psihološke osnaženosti zaposlenika najvažnije percepcije i procjene radnog okruženja, odnosno psihološka klima koja u najvećoj mjeri oblikuje psihološku osnaženost. Stupanj u kojem zaposlenik procjeni radno okruženje kao osobno korisnim nasuprot štetnim utječe na osjećaj osnaženosti. Stoga je stupanj percipirane pravednosti u organizaciji, kao jedna od varijabli koje oblikuju psihološku klimu, bitna odrednica psihološke osnaženosti. Odnosno, postoji pozitivna povezanost između pravednosti i psihološke osnaženosti zaposlenika (Demirel, 2011; Safarzadeh i sur., 2013).

Osim povezanosti pravednosti i psihološke osnaženosti zaposlenika, potrebno je i detaljnije istražiti odnos pojedinih vrsta pravednosti s dimenzijama psihološke osnaženosti. Manji broj istraživanja navedenog odnosa (Demirel, 2011; Chia-Han Tsai, 2012; Safarzedeh i sur., 2013) nije dovoljan kako bi se dobio detaljan uvid u prirodu odnosa dimenzija pravednosti u organizacijskom kontekstu i psihološke osnaženosti. Međutim, budući da su pravednost i osnaženost zaposlenika povezani, moguće je zaključiti da će se zaposlenici u zdravom okruženju, kada je psihološka klima na radnom mjestu pogodna, osjećati osnaženo na svim dimenzijama i tada poboljšati svoj rad te će to biti vidljivo na različitim poljima radnih ishoda (Safarzedeh i sur., 2013).

S obzirom da se istraživači i dalje bave konceptualizacijom i operacionalizacijom konstrukta psihološke osnaženosti zaposlenika, potreba za daljnjim istraživanjima ovog područja jasno je izražena. Također, provedena istraživanja u većoj su se mjeri usmjerila na odnos psihološke osnaženosti zaposlenika i organizacijske pravednosti, dok se manji broj istraživanja usmjerio na odnos psihološke osnaženosti zaposlenih i percepcije pravednosti rukovoditelja (Demirel, 2011). Sukladno navedenom, ovim se radom nastoji doprinijeti razumijevanju odnosa psihološke osnaženosti zaposlenih i percepcije pravednosti rukovoditelja.

Cilj, problemi i hipoteze

Cilj istraživanja bio je provjeriti odnos psihološke osnaženosti zaposlenih i percepcije pravednosti rukovoditelja.

Budući da rezultati prethodnih istraživanja sugeriraju da se konstrukt psihološke osnaženosti sastoji od četiri faktora (Spreitzer, 1995) i da je percepcija pravednosti rukovoditelja važan prediktor psihološke osnaženosti zaposlenika (Demirel, 2011), s obzirom na cilj istraživanja, formirani su sljedeći problemi:

Problem 1. Provjeriti faktorsku strukturu Upitnika psihološke osnaženosti.

Problem 2. Utvrditi stupanj povezanosti i doprinos dimenzija pravednosti rukovoditelja (distributivna, proceduralna i interakcijska) dimenzijama psihološke osnaženosti (značaj, kompetentnost, utjecaj i autonomija) te ukupnoj psihološkoj osnaženosti zaposlenika.

Iz navedenih problema proizlaze sljedeće hipoteze:

H1: Očekuje se potvrđivanje četvero-faktorske strukture Upitnika psihološke osnaženosti (značaj, kompetentnost, utjecaj i autonomija).

H2a: Sve dimenzije pravednosti rukovoditelja bit će pozitivno povezane s ukupnom mjerom psihološke osnaženosti zaposlenika, kao i sa svim njenim dimenzijama.

H2b: Sve dimenzije pravednosti rukovoditelja pozitivno će doprinositi objašnjenju ukupne mjere psihološke osnaženosti zaposlenika, kao i objašnjenju svih njenih dimenzija.

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, a 42% muškog 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. Upitnik percepcije pravednosti rukovoditelja (Jakopec i Sušanj, u tisku) 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 = ,95, za subskalu distributivne pravednosti α = ,93, proceduralne pravednosti α = ,88 i interakcijske pravednosti α = ,89.

Upitnik psihološke osnaženosti. Upitnik psihološke osnaženosti (prilagođen prema Spreitzer, 1995) korišten je za procjenu percepcije psihološke osnaženosti zaposlenika. Upitnik se sastoji od ukupno 12 čestica koje mjere četiri dimenzije psihološke osnaženosti zaposlenika: *značaj, autonomiju, utjecaj* i *kompetentnost*. Svaka subskala obuhvaća 3 čestice. Tvrdnje se procjenjuju na skali Likertova tipa (od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*). Kompozitni rezultat je prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji pojedine subskale. Viši rezultati ukazuju na višu razinu izraženosti svake od četiri dimenzije psihološke osnaženosti zaposlenika. Upitnikom se dobiva i ukupna mjera psihološke osnaženosti izražena kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji (12). Viši rezultati ukazuju na višu razinu ukupne osnaženosti zaposlenika. Ovaj mjerni instrument prilagođen je u svrhu ovog istraživanja i kao takav prvi puta je korišten na radnoj populaciji u našoj zemlji.

Uz navedeno, mjereni su i neki stavovi i ponašanja zaposlenih koji nisu uključeni u obradu u ovom radu.

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 i 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. S obzirom da se radilo o istraživanju kojim se ispitivao veći broj varijabli, čestice svih mjerenih varijabli (182 čestice) 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 obrađeni programskim paketom za statističku obradu – IBM SPSS 20 for Windows te IBM SPSS Amos Version 20.

Rezultati

Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka

Korištenje parametrijskih statističkih postupaka zahtjeva normalitet distribucija rezultata. Stoga je prije obrade podataka Kolmogorov-Smirnovljevim testom provjeren normalitet distribucija rezultata svih varijabli korištenih u istraživanju (distributivne, proceduralne i interakcijske te ukupne pravednosti rukovoditelja i kompetentnosti, značaja, utjecaja i autonomije te ukupne psihološke osnaženosti zaposlenika). Kolmogorov-Smirnovljevim testom utvrđeno je statistički značajno odstupanje distribucije rezultata na svim varijablama, osim varijable ukupne pravednosti rukovoditelja (*K-S* = ,037; p > ,01).

Rezultati na subskalama proceduralne i interakcijske pravednosti rukovoditelja, značaja, kompetentnosti, autonomije, utjecaja te ukupne osnaženosti zaposlenika imaju tendenciju grupiranja oko viših vrijednosti, odnosno upućuju na negativno asimetričnu distribuciju rezultata. Indeksi asimetričnosti za navedene varijable kreću se u rasponu od -1,207 do -0,100. Rezultati na subskali distributivne pravednosti rukovoditelja imaju tendenciju grupiranja oko nižih vrijednosti (indeks asimetričnosti iznosi 0,013), što ukazuje na pozitivno asimetričnu distribuciju rezultata. Indeksi spljoštenosti korištenih varijabli kreću se u rasponu od -0,736 do 1,620, što ukazuje na spljoštenu distribuciju rezultata.

S obzirom na veličinu uzorka, pripadajuće *z* - vrijednosti indeksa asimetričnosti i spljoštenosti zbog svoje pretjerane osjetljivosti nisu uzete u obzir, odnosno prilikom razmatranja normalnosti distribucije u obzir su uzete apsolutne vrijednosti navedenih indeksa. Indeksi asimetričnosti i spljoštenosti nalaze se u okvirima očekivanih indeksa za normalnu distribuciju (indeks asimetričnosti < 3, indeks spljoštenosti < 8; Kline, 2005).

Nadalje, vizualnom inspekcijom rezultata na uključenim varijablama, temeljem histograma i *Q-Q* dijagrama, utvrđeno je kako na većini promatranih varijabli pronađena odstupanja rezultata od normalne distribucije nisu velika te da distribucije imaju tendenciju normalnih distribucija.

S obzirom na veličinu uzorka (*N* = 673) i preveliku strogost korištenog testa za procjenu normaliteta distribucija, može se pretpostaviti da su uvjeti za korištenje parametrijskih testova zadovoljeni (Howell, 2010). Odnosno, razumno odstupanje rezultata od normalne distribucije neće imati značajne posljedice na rezultate parametrijske statističke obrade rezultata.

Faktorska analiza Upitnika psihološke osnaženosti

Kako bi se odgovorilo na prvi problem ovoga istraživanja, provedena je konfirmatorna faktorska analiza Upitnika psihološke osnaženosti. Provjereni model podrazumijeva postojanje

četvero-faktorskog modela psihološke osnaženosti zaposlenika, koji se sastoji od četiri latentna i međusobno povezana faktora (značaj, kompetentnost, utjecaj i autonomija). Svakom latentnom faktoru pridružena su tri pripadajuća manifestna indikatora.

Procjena slaganja pretpostavljenog modela s podacima izvršena je na temelju sljedećih pokazatelja: hi - kvadrat test, *NC* (*Normed Chi – square), CFI* (*Comparative fit index*), *TLI* (*Tucker-Lewis index*), *NFI* (*Normed-fit index*) i *RMSEA* (*Root mean square error of approximation*). Pokazatelji slaganja pretpostavljenog modela s podacima prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1. Pokazatelji slaganja pretpostavljenog modela Psihološkog osnaživanja zaposlenika

Pokazatelji slaganja	χ^2	*SS*	*NC*	*CFI*	*TLI*	*NFI*	*RMSEA*
	107,881*	48	2,248	,976	,967	,958	,043

Napomena. N=673. * $p < ,01$.

Legenda: SS – stupnjevi slobode

Hi - kvadrat test osnovni je pokazatelj slaganja modela s podacima u strukturalnom modeliranju, međutim, pri korištenju velikih uzoraka gotovo je nemoguće odbaciti nul hipotezu te se tada treba koristiti kao jedna od mjera slaganja s podacima (Jöreskog i Sörbom, 1993). Stoga je bilo potrebno, osim korištenja drugih mjera slaganja, izračunati i normirani hi - kvadrat test (*NC - Normed Chi – square*), s poželjnim vrijednostima manjim od 3 (Kline, 1998). Vrijednosti *CFI* pokazatelja ukazuju na zadovoljavajuće slaganje modela s podacima ukoliko su ≥ ,95 (Hooper, Coughlan i Mullen, 2008), a vrijednosti *TLI* i *NFI* ukoliko su ≥ ,90 (Byrne, 1994; Hooper i sur., 2008). Gornje ograničenje preporučene *RMSEA* vrijednosti je ,07 (Steiger, 2007).

Rezultati različitih pokazatelja slaganja modela s podacima pokazuju da pretpostavljeni model dobro odgovara podacima, čime je potvrđena prihvatljivost modela koji uvažava četvero-faktorsku strukturu psihološke osnaženosti.

Faktorska zasićenja pojedinih indikatora pripadajućim latentnim konstruktima unutar pretpostavljenog modela, prikazana u tablici 2, se kreću u rasponu od ,50 do ,86 te su statistički značajna ($p < ,01$).

Tablica 2. Faktorska zasićenja pojedinih indikatora pripadajućim latentnim konstruktima

Indikator	Konstrukt	Zasićenje
Posao koji radim mi je važan.	Značaj	,78*
Moje poslovne aktivnosti su meni osobno značajne.	Značaj	,63*
Posao koji radim mi je značajan.	Značaj	,82*
Uvjeren/a sam da posjedujem sposobnosti potrebne za obavljanje mog posla.	Kompetentnost	,50*
Samouvjeren/a sam u pogledu svojih sposobnosti za uspješno izvršavanje mojih radnih aktivnosti.	Kompetentnost	,66*
Svladao/la sam vještine potrebne za obavljanje mog posla	Kompetentnost	,66*
Imam značajnu autonomiju u obavljanju svog posla.	Autonomija	,76*
Mogu samostalno donositi odluke vezane uz moj posao.	Autonomija	,58*
Imam priliku biti neovisan i slobodan prilikom obavljanja svog posla.	Autonomija	,66*
Moj utjecaj na ono što se događa u mom odjelu je velik.	Utjecaj	,82*
Imam veliku kontrolu nad onim što se događa u mom odjelu.	Utjecaj	,72*
Imam značajan utjecaj na ono što se događa u mom odjelu.	Utjecaj	,86*

* $p < ,01$

Korelacije latentnih faktora se kreću u rasponu od neznatnih (r = ,19) do značajnih (r = ,66), a prikazane su u tablici 3. Međutim, sve utvrđene korelacije statistički su značajne ($p < ,01$). S obzirom da korelacije među pojedinim faktorima nisu visoke ili vrlo visoke, može se zaključiti da je diskriminativna valjanost mjerenih konstrukata zadovoljavajuća.

Tablica 3. Korelacije između latentnih faktora pretpostavljenog modela

Latentni faktor	1	2	3	4
1.Značaj	–	,53*	,28*	,37*
2. Kompetentnost		–	,19*	,38*
3. Utjecaj			-	,66*
4. Autonomija				-

* $p < ,01$

Deskriptivna statistika

U Tablici 4 prikazani su Cronbach alfa koeficijenti pouzdanosti pojedinih varijabli korištenih u istraživanju te deskriptivna statistika.

Tablica 4. Prosječne vrijednosti, standardne devijacije, koeficijenti unutarnje konzistencije te teorijski i empirijski raspon svih mjerenih varijabli (*N*=673)

				Raspon	
Varijabla	*M*	*SD*	α	Teorijski	Empirijski
Distributivna pravednost	2,75	1,014	,93	1–5	1,0 – 5,0
Proceduralna pravednost	3,18	,921	,88	1–5	1,0 – 5,0
Interakcijska pravednost	3,23	,956	,89	1–5	1,0 – 5,0
Ukupna pravednost rukovoditelja	3,05	,876	,95	1–5	1,0 – 5,0
Značaj	4,29	,713	,78	1–5	1,0 – 5,0
Autonomija	3,62	,838	,71	1–5	1,0 – 5,0
Utjecaj	2,10	,981	,84	1–5	1,0 – 5,0
Kompetentnost	4,43	,572	,63	1–5	2,0 - 5,0
Ukupna psihološka osnaženost	3,83	,543	,81	1–5	1,8 - 5,0

Kompozitni rezultati prikazani u Tablici 4, a izraženi kao prosječne vrijednosti procjena na pripadajućim česticama pojedinih subskala, pokazuju da sudionici procjenjuju svoju psihološku osnaženost višom u odnosu na procjenu pravednosti koju dobivaju.

Sudionici prosječno komunikacijski aspekt interpersonalnih odnosa, vezanih uz postupke rukovoditelja, doživljavaju najviše pravednim (M = 3,23; SD = 0,956), dok najmanje pravednim doživljavaju raspodjelu ishoda od strane rukovoditelja (M = 2,75; SD = 1,014). Razlika između navedenih prosječnih vrijednosti percepcija dviju dimenzija pravednosti statistički je značajna $t(1344) = 8,94$; $p < ,001$.

Nadalje, sudionici se prosječno najmanje doživljavaju psihološki osnaženima u pogledu sposobnosti kontrole važnih rezultata i posljedica unutar organizacije (M = 2,10; SD = 0,981), dok se najviše doživljavaju osnaženima na dimenziji kompetentnosti za izvođenje dodijeljenih dužnosti i unaprjeđivanje svoje izvedbe (M = 4,43; SD = 0,572). Razlika između navedenih

prosječnih vrijednosti percepcija dviju dimenzija osnaženosti, statistički je značajna ($t(1344) = 53{,}23$; $p < {,}001$).

Za pojedine subskale percipirane pravednosti rukovoditelja Cronbach alfa koeficijenti kreću se u rasponu od $\alpha = {,}88$ do $\alpha = {,}93$, dok za mjeru ukupne percipirane pravednosti rukovoditelja alfa koeficijent iznosi $\alpha = {,}95$. Nadalje, za pojedine subskale percipirane psihološke osnaženosti zaposlenika alfa koeficijenti kreću se u rasponu od $\alpha = {,}63$ do $\alpha = {,}84$, dok za mjeru ukupne percipirane psihološke osnaženosti zaposlenika alfa koeficijent iznosi $\alpha = {,}81$. Sukladno navedenom, pouzdanost korištenih instrumenta je umjereno do visoko zadovoljavajuća za sve subskale i ukupne mjere varijabli, osim za subskalu kompetentnosti, čija se pouzdanost nalazi na granici zadovoljavajuće pouzdanosti (prema kriteriju Kline, 1999; prema Field, 2009).

Kako bi se odgovorilo na postavljene probleme, prije provođenja daljnjih analiza, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije prikazani u Tablici 5.

Tablica 5. Interkorelacije svih mjerenih varijabli u istraživanju (N=673)

Varijabla	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Distributivna pravednost	–	,68**	,70**	,88**	,15**	,34**	,38**	-,08*	,33**
2. Proceduralna pravednost		–	,86**	,92**	,24**	,38**	,38**	,02	,40**
3. Interakcijska pravednost			–	,93**	,27**	,42**	,43**	,06	,46**
4. Ukupna pravednost rukovoditelja				–	,24**	,42**	,44**	-,01	,44**
5. Značaj					–	,28**	,24**	,39**	,65**
6. Autonomija						–	,49**	,27**	,77**
7. Utjecaj							–	,15**	,76**
8. Kompetentnost								--	,56**
9. Ukupna psihološka osnaženost									-

**$p < {,}01$; * $p < {,}05$

Pearsonovi koeficijenti korelacije, prikazani u Tablici 5, pokazuju da su korelacije među subskalama unutar faktora pravednosti rukovoditelja značajne do visoke, dok je povezanost pojedinih subskala s mjerom ukupne pravednosti rukovoditelja visoka do vrlo visoka. Za mjeru percepcije pravednosti rukovoditelja najveća značajna povezanost utvrđena je između proceduralne i interakcijske pravednosti ($r(671) = ,86$; $p < ,01$), a najmanja između proceduralne i distributivne pravednosti ($r(671) = ,68$; $p < ,01$). Nadalje, korelacije među subskalama unutar faktora psihološke osnaženosti zaposlenika su u rasponu od neznatnih do lakih koeficijenata korelacije, međutim sve su značajne. Povezanost pojedinih subskala psihološke osnaženosti te ukupne mjere psihološke osnaženosti je značajno do visoka. Za mjeru psihološke osnaženosti zaposlenika najveća značajna povezanost utvrđena je između subskale autonomije i utjecaja ($r(671) = ,49$; $p < ,01$), dok je najmanja značajna povezanost utvrđena između subskale utjecaja i kompetentnosti ($r(671) = ,15$; $p < ,01$).

Analizom povezanosti varijabli percepcije pravednosti rukovoditelja i psihološke osnaženosti utvrđena je značajna pozitivna povezanost između svih subskala percipirane pravednosti rukovoditelja i psihološke osnaženosti, osim za subskalu kompetentnosti gdje nije utvrđena njezina značajna povezanost s proceduralnom, interakcijskom i ukupnom percipiranom pravednošću rukovoditelja te je njezina povezanost s distributivnom pravednošću rukovoditelja negativna ($r(671) = -,08$; $p < ,05$). Nadalje, značajne povezanosti između svih subskala percipirane pravednosti rukovoditelja i psihološke osnaženosti se velikim dijelom nalaze u rasponu lake do značajne povezanosti.

Pojedine dimenzije percipirane pravednost rukovoditelja objašnjavaju od 2,25% do 4,29% varijabiliteta rezultata na dimenziji značaj, 11,56% do 17,64% varijabiliteta rezultata na dimenziji autonomija, 14,44% do 19,36% varijabiliteta rezultata na dimenziji utjecaj, 0,64% rezultata na dimenziji kompetentnost i 10,89% do 21,16% varijabiliteta rezultata na mjeri ukupne psihološke osnaženosti zaposlenika.

Mjera ukupne percipirane pravednosti rukovoditelja značajno je povezana s mjerom ukupne psihološke osnaženosti zaposlenika ($r(671) = ,44$; $p < ,01$), odnosno navedena mjera objašnjava 19,36% varijabiliteta rezultata ukupne mjere psihološke osnaženosti zaposlenika.

Doprinos percipirane pravednosti rukovoditelja objašnjenju psihološke osnaženosti

Doprinos pojedinih dimenzija pravednosti rukovoditelja pojedinim dimenzijama i ukupnoj psihološkoj osnaženosti zaposlenika utvrđen je putem pet linearnih regresijskih analiza. U navedenim analizama, kao prediktori, uključene su dimenzije percipirane pravednosti rukovoditelja (distributivna, proceduralna i interakcijska), dok su kao kriteriji uključene

dimenzije psihološke osnaženosti (značaj, autonomija, utjecaj i kompetentnost) te ukupna psihološka osnaženost zaposlenika.

Kako bi se utvrdilo postoji li multikolinearnost između varijabli koje su uključene u obradu, što bi rezultiralo pristranim rezultatima linearne regresijske analize, provjeren je faktor povećanja varijance (*VIF*). Iako ne postoji točno određena granica unutar koje se *VIF* vrijednosti smatraju prihvatljivima, Myers (1990; prema Field, 2009) smatra da vrijednosti iznad 10 pokazuju na mogućnost postojanja multikolinearnosti. Uz navedeno, jedan od indikatora multikolinearnosti je tolerancija, čije vrijednosti ispod 0,2 također pokazuju na mogućnost postojanja multikolinearnosti (Menard, 1995; prema Field, 2009). Unatoč visokoj povezanosti dimenzija pravednosti rukovoditelja (vidi Tablicu 5), njihova multikolinearnost (izražena kao tolerancija i faktor povećanja varijance, *VIF*) u prihvatljivim je granicama (tolerancija u rasponu od 0,24 do 0,49; *VIF* u rasponu od 2,04 do 4,08). Rezultati provedenih linearnih regresijskih analiza prikazani su u Tablici 6.

Tablica 6. Linearne regresijske analize predikcije dimenzija i ukupne psihološke osnaženosti zaposlenika na osnovi dimenzija percepcije pravednosti rukovoditelja

	R	R^2	*F*	*B*	β	*t*
Značaj						
Distributivna pravednost				-,06	-,09	-1,66
Proceduralna pravednost	,28**	,08**	19,05	,04	,05	0,69
Interakcijska pravednost				,02	,29**	3,88
Autonomija						
Distributivna pravednost				,07	,09	1,73
Proceduralna pravednost	,43**	,18**	49,40	,04	,04	0,59
Interakcijska pravednost				,29	,32**	4,60
Utjecaj						
Distributivna pravednost				,16	,17**	3,42
Proceduralna pravednost	,44**	,20**	54,50	-,01	-,01	-0,15
Interakcijska pravednost				-.33	,32**	4,53
Kompetentnost						
Distributivna pravednost				-,12	-,22**	-3,99
Proceduralna pravednost	,17**	,03**	6,84	-,03	-,04	-0,56
Interakcijska pravednost				,15	,25**	3,19
Ukupna osnaženost						
Distributivna pravednost				,01	,02	0,49
Proceduralna pravednost	,46**	,21**	59,94	,01	,02	0,24
Interakcijska pravednost				,24	,43**	6,19

**p< ,01.

Sukladno prikazanim rezultatima, interakcijska pravednost se pokazala značajnim pozitivnim prediktorom svih dimenzija psihološke osnaženosti: značaja (β = ,29, p < ,01),

autonomije (β = ,32, p < ,01), utjecaja (β = ,32, p < ,01), kompetentnosti (β =,25, p < ,01), kao i ukupne psihološke osnaženosti zaposlenika (β = ,43, p < ,01). Distributivna pravednost pokazala se značajnim pozitivnim prediktorom utjecaja (β = ,17, p < ,01) i značajnim negativnim prediktorom kompetentnosti (β= -,22, p < ,01), dok se proceduralna pravednost nije pokazala značajnim prediktorom niti jedne od dimenzija kao ni ukupne psihološke osnaženosti.

Postotak zajedničke varijance kriterija i prediktora kreće se u rasponu od 3 do 20%, kada je riječ o pojedinim dimenzijama psihološke osnaženosti, odnosno 21 % kada se u obzir uzme ukupna psihološka osnaženost zaposlenika. Interakcijska i distributivna pravednost najviše pridonose objašnjenju dimenzije utjecaja (R = ,44, R^2 = ,20; F(3,669) = 54,50, p < ,001), a najmanje dimenziji kompetentnosti (R = ,17, R^2= ,03; F(3,669) = 6,84, p < ,001). Nadalje, doprinos interakcijske pravednosti vidljiv je i u njezinom značajnom doprinosu objašnjenju dimenzija značaja (R = ,28, R^2= ,08; F(3,669) = 19,05, p < ,001) i autonomije (R = ,43, R^2= ,18; F(3,669) = 649,40, p < ,001) te ukupne psihološke osnaženosti (R = ,46, R^2= ,21; F(3,669) = 59,94, p < ,001).

Sukladno navedenom, što je viša razina percipirane interakcijske pravednosti rukovoditelja, zaposlenici će pridavati više značaja onome što rade, vjerovat će da imaju sposobnosti za izvođenje svog posla te za kontrolu važnih rezultata i posljedica unutar organizacije te će imati osjećaj da su dovoljno slobodni i osnaženi za donošenje odluka. Nadalje, što je viša razina percipirane distributivne pravednosti rukovoditelja, to će se zaposlenici osjećati sposobnijima za kontrolu strateških, administrativnih i operativnih ishoda u organizaciji, a manje sposobnima za izvođenje dodijeljenih dužnosti i unaprjeđivanje svoje izvedbe.

Rasprava

Cilj provedenog istraživanja bio je provjeriti odnos psihološke osnaženosti zaposlenih i percepcije pravednosti rukovoditelja.

S obzirom da je četvero-faktorski model psihološke osnaženosti, koncept koji odražava način na koji zaposlenici vide sami sebe u radnom okruženju i u kojoj mjeri osjećaju da su sposobni oblikovati svoje uloge u poslu, jedan od najprihvaćenijih modela psihološke osnaženosti (Spreitzer, 1995, 1996; Cho i Faerman, 2010), prvi problem provedenog istraživanja bio je provjeriti faktorsku strukturu Upitnika psihološke osnaženosti na hrvatskoj radnoj populaciji. Očekivalo se potvrđivanje četvero-faktorske strukture upitnika, koji uključuje dimenzije značaja, kompetentnosti, utjecaja i autonomije.

Faktorska struktura Upitnika psihološke osnaženosti

Konfirmatornom faktorskom analizom potvrđena je četvero-faktorska struktura Upitnika psihološke osnaženosti na hrvatskoj radnoj populaciji, što je u skladu s rezultatima faktorskih analiza originalne skale (Spreitzer, 1995; Kraimer, Seiber i Liden, 1999; Ghani, Hussin i Jusoff, 2009).

Faktorska zasićenja svih pojedinih indikatora pripadajućim latentnim konstruktima su značajna. Ipak, iako značajna, nešto su niža na subskali kompetentnosti, uslijed čega se i pouzdanost navedene subskale nalazi se na granici zadovoljavajuće. Obzirom da su metrijske karakteristike četvero-faktorske strukture Upitnika psihološke osnaženosti potvrđene rezultatima brojnih istraživanja, moguće je da niža pouzdanost subskale kompetentnosti proizlazi iz prijevoda čestica na hrvatski jezik, sa slabijim faktorskim zasićenjima, koje nisu dobar indikator navedenog konstrukta. Pritom je najupitnija čestica „Uvjeren/a sam da posjedujem sposobnosti potrebne za obavljanje mog posla“.

Dorada nekih čestica (u pogledu prijevoda ili prilagodbe našem području) unutar pojedinih subskala čiji indikatori imaju niža zasićenja mogla bi pridonijeti boljoj pouzdanosti te objasniti neočekivane rezultate dobivene prilikom utvrđivanja odnosa psihološke osnaženosti zaposlenih i percepcije pravednosti rukovoditelja.

Drugi problem provedenog istraživanja bio je utvrditi stupanj povezanosti i doprinos dimenzija (distributivne, proceduralne i interakcijske) pravednosti rukovoditelja dimenzijama psihološke osnaženosti (značaj, kompetentnost, utjecaj i autonomija) te ukupnoj psihološkoj osnaženosti zaposlenika. S obzirom na mali broj istraživanja koja su se usmjerila na odnos psihološke osnaženosti zaposlenih i percepcije pravednosti *rukovoditelja*, kao i na odnos njihovih dimenzija (Demirel, 2011; Chia-Han Tsai, 2012), ne postoji jasna konceptualizacija navedenog odnosa. Stoga su očekivanja provedenog istraživanja postavljena sukladno istraživanjima odnosa psihološke osnaženosti zaposlenih i percepcije pravednosti *organizacije* (Spreitzer, 1996; Quinn i Spreitzer, 1997; Carless, 2004; Safarzadeh i sur., 2013). Odnosno, očekivano je kako će sve dimenzije pravednosti rukovoditelja biti pozitivno povezane s ukupnom mjerom psihološke osnaženosti zaposlenika, kao i sa svim njenim dimenzijama, odnosno da će navedene dimenzije pozitivno doprinositi objašnjenju ukupne mjere psihološke osnaženosti zaposlenika, kao i objašnjenju svih njenih dimenzija.

Doprinos percepcije pravednosti rukovoditelja objašnjenju psihološke osnaženosti

Linearnim regresijskim analizama provjereno je u kojoj je mjeri na osnovu pojedinih dimenzija pravednosti rukovoditelja moguće predvidjeti percepciju ukupne psihološke osnaženosti, odnosno njezinih dimenzija.

Interakcijska pravednost se pokazala najznačajnijim pozitivnim prediktorom svih dimenzija, kao i ukupne psihološke osnaženosti. Navedeno je u skladu s postavljenim očekivanjima jer se pretpostavlja da će komunikacijski aspekt interpersonalnih odnosa vezanih uz organizacijske postupke utjecati na zaposlenikov osjećaj kompetentnosti i identifikacije s organizacijom kroz primjerene interakcije s članovima organizacije i dijeljenje potrebnih informacija vezanih za ciljeve, vrijednosti, norme i organizacijsku kulturu (Kamalian, Yaghoubi i Moloudi, 2010; Chia-Han Tsai, 2012). Objašnjenje takvog doprinosa može se pronaći u prirodi odnosa zaposlenih i rukovoditelja, putem teorije socijalne razmjene. Kao rezultat norme reciprociteta (Blau, 1964; Huang, 2012) zaposlenici koji dobivaju intrinzične i ekstrinzične nagrade od svojih rukovoditelja, osjećaju se dužnima vratiti im to na sličan način. U kontekstu osnaživanja, zaposlenici kod kojih su komunikacijski aspekti interpersonalnih odnosa vezanih uz rukovoditeljske postupke pozitivno percipirani, osjećat će više značaja, kompetentnosti, utjecaja i autonomije.

Važno je napomenuti da korelacijska matrica pokazuje kako nema značajne povezanosti između interakcijske pravednosti rukovoditelja i dimenzije kompetentnosti, iako je regresijskom analizom utvrđeno da je interakcijska pravednost pozitivan prediktor navedene dimenzije, što ukazuje na mogućnost djelovanja varijable supresora. Iako je provedenim analizama utvrđeno kako je multikolinearnost između prediktorskih varijabli uključenih u obradu u prihvatljivim granicama, korelacije među njima ipak su visoke. Stoga je moguće da je u provedenom istraživanju interakcijska pravednost supresor varijabla, koja u korelaciji s drugim prediktorom vrši supresiju onog dijela varijance druge prediktorske varijable koji nije validan za objašnjenje dimenzije kompetentnosti.

Utvrđeni visok doprinos interakcijske pravednosti rukovoditelja psihološkoj osnaženosti zaposlenika je očekivan. Naime, interakcijska pravednost naglašava dijadne odnose te je zaposlenici najčešće traže u odnosima sa svojim rukovoditeljima (Cohen-Charash i Spector, 2001). Upravo u tom odnosu dolazi do psihološkog osnaživanja zaposlenika, s obzirom da se proces psihološkog osnaživanja primarno odvija tijekom socijalnih interakcija (Narenji Thani i Mokhtarian, 2012).

Distributivna pravednost pokazala se značajnim pozitivnim prediktorom utjecaja i značajnim negativnim prediktorom kompetentnosti. Međutim, Demirel (2011) navodi da zaposlenikova percepciju pravednosti raspodjele ishoda prvenstveno doprinosi percepciji većeg stupnja autonomije i značaja, što u ovom istraživanju nije potvrđeno. Dobiveni pozitivan doprinos percepcije pravednosti raspodjele ishoda od strane rukovoditelja objašnjenju osjećaja mogućnosti utjecaja na određenu posljedicu je očekivan. Jedno od mogućih objašnjenja odnosa distributivne pravednosti i dimenzije utjecaja je teorija vjerovanja u pravedan svijet. Ukoliko navedenu teoriju upotrijebimo u organizacijskom kontekstu, zaposlenici koji vjeruju u pravednu raspodjelu ishoda od strane rukovoditelja bit će manje skloni kao izvore upravljanja i uzroke onoga što im se događa pripisivati vanjskim čimbenicima. Odnosno, bit će više skloni doživljavati sebe kao izvor kontrole vlastitih postupaka i svoje sudbine. (Lerner, 1965). Takav doživljaj sebe dovesti će do većeg osjećaja utjecaja.

Rezultati prethodnih istraživanja (Demirel, 2011; Ozyer, Azizoglu, Cindiloglu i Eryigit, 2014) sugeriraju da bi distributivna pravednost trebala biti pozitivan prediktor svih dimenzija psihološke osnaženosti, odnosno i značaja, kompetentnosti i autonomije. Neočekivani i teško interpretabilan odnos distributivne pravednosti rukovoditelja i dimenzije kompetentnosti mogući je rezultat granične pouzdanosti subskale kompetentnosti, odnosno statističkog artefakta. Međutim, moguće objašnjenje za neočekivani negativni doprinos distributivne pravednosti kompetentnosti može se pronaći i ukoliko se uzmu u obzir specifičnosti trenutne situacije u organizacijama u Republici Hrvatskoj. Naime, visina plaće je u velikom broju slučajeva nezadovoljavajuća, a upitno je i koliko slobode sami rukovoditelji imaju prilikom raspodjele varijabilnog dijela plaće (ukoliko postoji). No, bez obzira na navedeno, vidljivo je kako zaposlenici i dalje održavaju pozitivnu sliku o svojim kompetencijama za obavljanje svog posla.

Proceduralna pravednost rukovoditelja se nije pokazala kao prediktor niti jedne od dimenzija niti ukupne psihološke osnaženosti, iako bi se prema rezultatima nekih istraživanja očekivalo da će percepcija pravednosti procesnih elemenata pridonijeti zaposlenikovoj osnaženosti,. Navedeno bi trebalo biti izraženo osobito u dimenzijama percepcije značaja, autonomije i utjecaja na način da daje pravo odlučivanja zaposleniku ili kontrolu nad procesima donošenja odluka (Chia-Han Tsai, 2012). Objašnjenje navedenog odnosa može se pronaći u istraživanjima koja su utvrdila da se proceduralna pravednost u najvećoj mjeri odnosi na percipiranu pravednost sustava unutar organizacije, dok se interakcijska pravednost odnosi na interpersonalne odnose (Cohen-Charash i Spector, 2001; Masterson, Lewis-Mcclear, Goldman i Tylor, 2000). Sukladno navedenom, postoji mogućnost da proceduralnu pravednost zaposlenici

ne atribuiraju rukovoditelju te stoga njihova percepcija proceduralnih komponenti sustava koji reguliraju procese raspodjele nije samostalni prediktor njihovog doživljaja osnaženosti.

Bitno je napomenuti da postoje gledišta koja sugeriraju da zaposlenici razlike u dimenzijama pravednosti ne percipiraju uvijek i u svim situacijama te je stoga u velikom broju slučajeva dovoljna samo jedna, ukupna mjera organizacijske pravednosti (Cropanzano i Ambrose, 2001). Visoka korelacija između dimenzija interakcijske i proceduralne pravednosti rukovoditelja sugerira na postojanje mogućnosti da zaposlenici u provedenom istraživanju nisu razlikovali u dovoljnoj mjeri navedene dvije dimenzije percipirane pravednosti rukovoditelja. Odnosno, interakcijska pravednost može se konceptualizirati kao socijalni oblik proceduralne pravednosti te su u nekim istraživanjima navedene dimenzije operacionalizirane u jedinstvenoj mjeri (Skarlicki i Latham, 1997).

Važnost i ograničenja provedenog istraživanja

Doprinos provedenog istraživanja izražen je na području konceptualizacije i operacionalizacije konstrukta psihološke osnaženosti zaposlenika na hrvatskoj radnoj populaciji, s obzirom da je faktorska struktura Upitnika psihološke osnaženosti potvrđena konfirmatornom faktorskom analizom. Istraživanje je provedeno na velikom broju sudionika, što uz korištenje konfirmatorne faktorske analize pridonosi statističkoj snazi dobivenih podatka.

Nadalje, poznat je ograničen broj istraživanja koja su se bavila odnosom percepcije pravednosti rukovoditelja i psihološke osnaženosti zaposlenika, dok je provedeno istraživanje prvo takve vrste u Republici Hrvatskoj. Bitno je naglasiti razlikovanje izvora (ne) pravednosti u provedenom istraživanju, što se do nedavno provedenim istraživanjima nije uzimalo u obzir (Cropanzano i sur., 2001). Sukladno navedenom, rezultati provedenog istraživanja značajno pridonose razumijevanju odnosa percepcije pravednosti rukovoditelja i psihološke osnaženosti zaposlenih.

Doprinos provedenog istraživanja izražen je i u praktičnoj primjeni dobivenih činjenica, odnosno od velikog je značaja za upravljanje ljudskim resursima. Rezultati koji sugeriraju da je interakcijska pravednost najznačajniji pozitivni prediktor ukupne psihološke osnaženosti, kao i svih njezinih dimenzija, pokazuje da je potrebno više pažnje posvetiti komunikacijskom aspektu interpersonalnih odnosa u organizaciji kako bi došlo do veće psihološke osnaženosti. Širok spektar pozitivnih ishoda koje ima psihološka osnaženost zaposlenika, među kojima su poboljšanje u izvedbi radnih zadataka, organizacijsko građansko ponašanje, inovacija, zadovoljstvo poslom, odanost organizaciji, doživljaj stresa na poslu i organizacijska predanost (Seibert i sur., 2011), vrlo je važna za zaposlenike, rukovoditelje te organizaciju u cjelini.

Korelacijski nacrt provedenog istraživanja onemogućuje donošenje zaključaka o uzročno-posljedičnoj povezanosti među ispitivanim konstruktima, a prigodan uzorak smanjuje mogućnost generalizacije rezultata budući da ne odgovora strogim kriterijima reprezentativnosti.

Upitnik psihološke osnaženosti prvi puta se koristio na hrvatskom uzorku te je s njim ispitano još nekoliko varijabli dugačkim upitnikom, na što su se sudionici žalili te gubili motivaciju i koncentraciju za ispunjavanje upitnika, osobito pred njegov kraj.

Implikacije rada i smjernice za buduća istraživanja

U budućim istraživanjima bilo bi potrebno doraditi skalu koja mjeri kompetentnost (izmjenom ili prilagodbom nekih čestica), kako bi se doprinijelo boljoj pouzdanosti iste. Nadalje, kako bi se izbjegli utjecaji sistematskih faktora na rezultate, kao što su mogući umor i opadanje motivacije (zbog duljine upitnika, obzirom da je ispitivan veći broj varijabli), bilo bi dobro ponoviti istraživanje samo s Upitnikom psihološke osnaženosti i Upitnikom percepcije pravednosti rukovoditelja.

S obzirom da se radi o prvom istraživanju konstrukta psihološke osnaženost i njegovog odnosa s pravednošću rukovoditelja u Republici Hrvatskoj, potrebno je ponoviti istraživanje na drugim uzorcima kako bi se provjerila dosljednost dobivenih rezultata. Također, s obzirom na dobiveni doprinos interakcijske pravednosti rukovoditelja, postoji mogućnost istraživanja utjecaja drugih varijabli vezanih za rukovoditelja na psihološku osnaženost zaposlenih, kao što je primjerice stil rukovođenja ili povjerenje u rukovodstvo (Emuwa, 2013).

Utvrđeni doprinos interakcijske pravednosti rukovoditelja osobito je bitan za ponašanja rukovoditelja u organizacijama, s obzirom na širok spektar pozitivnih ishoda do koje dovodi psihološka osnaženost zaposlenika. Stoga bi rukovoditelje bilo potrebno podučiti kako uvažavati sve kriterije potrebne za percepciju visoke razine interakcijske pravednosti: obrazlaganjem, iskrenošću, poštovanjem i poštivanjem dostojanstva zaposlenika u svim procesima donošenja organizacijskih odluka. Sukladno navedenom, rukovoditelja će zaposlenici percipirati pravednim na dimenziji interakcijske pravednosti ukoliko primjereno dijeli informacije i izbjegava uvredljive primjedbe. Također, visoka percipirana interakcijska pravednost rukovoditelja, može kompenzirati utjecaj percipirane niske distributivne i proceduralne pravednosti.

Budući da su se ponašanja rukovoditelja koja dovode do percepcije višeg stupnja interakcijske pravednosti rukovoditelja, a s time i veće psihološke osnaženosti zaposlenika, mogu naučiti, vidljiva je potreba za treningom takvih vještina. Stoga provedeno istraživanje može biti smjernica prilikom određivanja koje vještine je potrebno razviti i njegovati u rukovoditelja.

Zaključak

Cilj ovoga istraživanja bio je provjeriti odnos psihološke osnaženosti zaposlenika i percepcije pravednosti rukovoditelja na prigodnom uzorku od 673 sudionika zaposlenih u hijerarhijski strukturiranim organizacijama različitih djelatnosti. Konfirmatornom faktorskom analizom potvrđena je očekivana četvero-faktorska struktura Upitnika psihološke osnaženosti (značaj, kompetentnost, utjecaj i autonomija). Očekivano je kako će ukupna percipirana pravednost rukovoditelja te njezine dimenzije biti pozitivno povezane s ukupnom mjerom psihološke osnaženosti zaposlenika, kao i sa svim njenim dimenzijama. Korelacijskom analizom dobivena je značajna pozitivna povezanost između svih dimenzija i ukupne percipirane pravednosti rukovoditelja i psihološke osnaženosti, osim za subskalu kompetentnosti gdje nije utvrđena njezina značajna povezanost s proceduralnom, interakcijskom i ukupnom percipiranom pravednošću rukovoditelja te je njezina povezanost s distributivnom pravednošću rukovoditelja negativna. U skladu s očekivanjima, interakcijska pravednost se pokazala najznačajnijim pozitivnim prediktorom ukupne psihološke osnaženosti, kao i svih njezinih dimenzija. Distributivna pravednost pokazala se značajnim pozitivnim prediktorom utjecaja, no suprotno očekivanjima ista se pokazala i značajnim negativnim prediktorom kompetentnosti te se nije pokazala kao prediktor dimenzija autonomije i značaja. Proceduralna pravednost rukovoditelja se nije pokazala kao značajni prediktor niti jedne od dimenzija niti ukupne psihološke osnaženosti, što nije u skladu s postavljenim očekivanjima. Neočekivani i teško interpretabilni rezultati pokazatelj su potrebe za daljnjim istraživanjima ovog područja, putem kojih bi se dobila jasnija slika odnosa percepcije pravednosti rukovoditelja i psihološke osnaženosti zaposlenika.

Literatura

Blader, S. i Tyler, T.R. (2003). A four component model of procedural justice: Defining the meaning of a "fair" process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *29*(6), 747-758.

Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley.

Bodner, S.L. (2003). *Dimensional assesment of empowerment in organizations*. Objavljeni magistarski rad. Denton: University of North Texas.

Borman, W.C., Ilgen, D.R., i Klimoski, R.J. (2003). Industrial and organizational psychology. U: B. Weiner (Ur.), *Handbook of psychology* (str. 333-375). New York: Wiley

Byrne, B.M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Carless, S. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*,*18*(4), 405-425.

Chia-Han Tsai, M. (2012). An Empirical Study of the Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship with Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education (Doktorska disertacija). Washington: University of Washington.

Cho, T. i Faerman, S.R. (2010). An integrative approach to empowerment. *Public Management Review*, *12*(1), 33-51.

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

Cropanzano, R., Bowen, D.E. i Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, *21*(4), 34–48.

Cropanzano, R. i Ambrose, M.L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: a monistic perspective and a research agenda. U: Greenberg, J. i Cropanzano, R. (Ur.), *Advances in Organizational Justice* (str.119-151). Stanford University Press: Stanford, CA.

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

Cropanzano, R. i Byrne, Z.S. (2000). Workplace justice and the dilemma of organizational citizenship. U: M. Van Vugt, M. Snyder, T.R. Tyler, i A. Biel (Ur.). *Cooperation in modern society: Promoting the welfare of communities, states, and organizations* (str. 142–161). London: Routledge.

Demirel, S. (2001). An analysis of the relationship between organizational justice and psychological empowerment. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 16*(3), 311-335.

Deutsch, M. (1985). *Distributive justice, a social psychological perspective*. New Haven: Yale University Press.

Emuwa, A. (2013). Authentic leadership: Commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate. *Emerging Leadership Journeys*, *6*(1), 45-65.

Field, A.P. (2009). *Discovering statistics using SPSS.* London: SAGE Publications.

Ghani, N.A.A., Hussin, T.A.B.S.R., Jusoff, K. (2009). The impact of psychological empowerment on lecturers' innovative behaviour in malaysian private higher education institutions. *Canadian Social Science*, *5*(4), 54-62.

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.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. U: R. Cropanzano (Ur.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Herrenkohl, R.C., Judson, G.T. i Heffner, J. (1999), Defining and measuring employee empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science, 35*(3), 373-389.

Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M.R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*. *6*(1), 53-60.

Howell, D.C. (2010). *Statistical Methods for Psyxhology*. United States: Cengage Learning.

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. (u tisku). Konstrukcija skala za mjerenje pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*.

Jöreskog, K. i Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's Reference Guide*. Chicago, IL: Scientific Software International Inc.

Kamalian, A.R., Yaghoubi, N.M. i Moloudi, J. (2010*).* Survey of relationship between organizational Justice and empowerment (A case study).*European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 26*,165-171.

Kline, R.B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford Press.

Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of St ructural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.

Kraimer, M.L., Seibert, S.E. i Liden, R.C. (1999) Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement, 59,* 127-142.

Lashley, C. *(*1999*).* Employee empowerment in services*:* a framework for analysis. *Personnel Review*, *28*(3), 169-191.

Lerner, M. J. (1965). Evaluation of performance as a function of performer's reward and attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology, 1*, 355-360.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. U: K. J. Gergen, M. S. Greenberg i R. H. Willis (Ur.), *Social exchange: Advances in theory and research* (str. 27–55). New York: Plenum.

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. U: L. Berkowitz i W. Walster (Ur.), *Advances in experimental social psychology, Vol. 9,* 91–131. New York: Academic Press.

Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. *i*Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationship. *Academy of Management Journal*, *43*(4), 738-746.

McDowall, A. i Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective. *Personnel Review, 33*(1), 8–29.

Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S. i Dalvand, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management, 5*(13), 5241-5248.

Narenji Thani, F. i Mokhtarian, F. (2012). Effective factors on psychological empowerment. Case study: Service organization. *International Proceedings of Economics Development and Research, 47*(22),101-106.

Ozyer, K., Azizoglu, O., Cindiloglu, M. i Eryigit, R. (2014). Does organizational justice have effect on empowerment? A study in turkish business context. *International Conference on Business, Economics and Accounting*, *2*, 1-16.

Prasad, B., Martens, R. i Matthyssens, P.(2011). Managerial Practices for Increasing Perceived Fairness in Interorganizational Projects. *The Open Management Journal, 4,* 28-38.

Quinn, R.E. i Spreitzer, G.M. (1997), The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, *26*(2), 37-49.

Roller, W.K. (1995). *Measuring Perceived Empowerment in Individual Organizational Members* (Objavljeni doktorski rad). Tallahassee: Florida State University.

Safarzadeh, S., Naderi1, F., Asgari, P., Enayaty, M.S. i Heidariei, A.R. (2013). The Relationship between Innovative Organizational Climate,Organizational Justice and Job Engagement with Psychological Empowerment in Employees. *Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3*(6), 645-660.

Saufi, M.A, Kojuri, M.A.S, Badi, M. i Agheshlouei, H. (2013). The impacts of organizational justice and psychological empowerment on organizational citizenship behavior: The mediating effect of job involvement. International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, *1*(3). 116-135.

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.

Sinangil, H., Viswesvaran, C., Ones, D., i Anderson, N. (2001). Introduction to volume 2 — organizational psychology: Organizational perspectives. U: N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, i C. Viswesvaran (Ur.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology - volume 2: Organizational psychology* (str. 1-7). London: SAGE Publications Ltd.

Skarklicki, D. P. i Latham, G.P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology*, *50*, 617-633.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy* of *Management Journal*, *39*(*2*)*:* 483-504.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, *38*(5), 1442-1465.

Steiger, J.H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, *42*(5), 893-98.

Stepina, L. P. i Perrewe, P. L. (1999). The stability of comparative referent choice and feelings of inequity*: A* longitudinal field study. *Journal of Organizational Bahaviour*, *12*(3), 185-200.

Stewart, J., McNulty, R., Quinn Griffin, M., i Fitzpatrick, J. (2010). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, *22*, 27-34.

Thibaut, J. i Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tyler, T. R., Degoey, P. i Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, *70*, 913-930.

Usmani, S. i Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Integative Business and Economic Research*, *2*(1), 351-382.

Whetten, D. A. i Cameron, K. S. *(*2011). *Developing management skills.* Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall/Pearson.