Klima pravednosti i psihološko osnaživanje u organizacijskom kontekstu

Radoš, Antonija

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:142:890893

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

KLIMA PRAVEDNOSTI I PSIHOLOŠKO OSNAŽIVANJE U ORGANIZACIJSKOM KONTEKSTU

Diplomski rad

Antonija Radoš

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

Osijek, 2014.

Sadržaj

Uvod 1

Timovi u organizacijama 1

Pravednost u organizacijskom kontekstu: definicija, dimenzije, izvori i učinci 1

Klima pravednosti 6

Psihološko osnaživanje: definicija, dimenzije, prediktori i ishodi 6

Povezanost klime pravednosti i psihološke osnaženosti 10

Cilj, problemi i hipoteze 11

Metoda 12

Sudionici 12

Instrumenti 13

Postupak 14

Rezultati 15

Testiranje preduvjeta za opravdanost agregiranja podataka 15

Faktorska analiza Upitnika psihološke osnaženosti radne grupe 17

Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka 19

Deskriptivna statistika 19

Doprinos dimenzija klime pravednosti različitih izvora objašnjenju psihološke osnaženosti radne grupe 22

Rasprava 24

Struktura Upitnika psihološke osnaženosti radne grupe 24

Klima pravednosti različitih izvora i psihološka osnaženost radne grupe 25

Važnost, ograničenja provedenog istraživanja i implikacije za buduće radove 27

Zaključak 30

Literatura 30

Klima pravednosti i psihološko osnaživanje u organizacijskom kontekstu

Sažetak

Cilj ovoga rada bio je ispitati odnos klime pravednosti i psihološke osnaženosti radne grupe u organizacijskom kontekstu na prigodnom uzorku od 105 radnih timova, odnosno 360 zaposlenih u hijerarhijski strukturiranim organizacijama različitih djelatnosti. Točnije, radom se nastojala provjeriti faktorska struktura Upitnika psihološke osnaženosti radne grupe i utvrditi stupanj povezanosti te doprinos dimenzija klime pravednosti (distributivna, proceduralna, interakcijska) različitih izvora (rukovoditelj, organizacija u cjelini, radna grupa) dimenzijama psihološke osnaženosti i ukupnoj mjeri psihološke osnaženosti radne grupe. Eksploratornom faktorskom analizom utvrđena je jednofaktorska struktura Upitnika psihološke osnaženosti radne grupe. Pearsonovi koeficijenti korelacije ukazuju na pozitivne umjerene do visoke korelacije između svih ispitanih varijabli. Rezultati hijerarhijske regresijske analize sugeriraju kako je klima pravednosti unutar grupe statistički značajan pozitivan prediktor psihološke osnaženosti radne grupe, pri čemu su jedino klima distributivne i proceduralne pravednosti unutar grupe statistički značajni samostalni prediktori psihološke osnaženosti radne grupe.

Ključne riječi: klima pravednosti, različiti izvori pravednosti, psihološka osnaženost radne grupe

Justice climate and psychological empowerment in organizational context

Abstract

The aim of this study was to examine the relationship between justice climate and teams' psychological empowerment in the organizational context on a convenient sample of 105 work teams consisting of 360 employees of hierarchically structured organizations that represent a variety of different industries. More precisely, this study tried to verify the factorial structure of the Teams' psychological empowerment questionnaire and verify the correlation and the contribution of justice climate dimensions (distributive, procedural, interactional) of various sources (supervisor, the organization in whole, workgroup) to the teams' psychological empowerment. The unifactorial structure of the teams' psychological empowerment was determined by exploratory factor analysis. Pearson’ correlation coefficients indicate a positive moderate to high correlation between all measured variables. The results of the hierarchical regression analysis suggest that peer justice climate is statistically significant positive predictor of the teams' psychological empowerment, whereas the distributive and procedural peer justice climate are the only independent statistically significant predictors of the teams' psychological empowerment.

Key words: justice climate, multifoci justice, teams' psychological empowerment

Uvod

Timovi u organizacijama

Posljednja dva i pol desetljeća obilježile su znatne promjene organizacijskih struktura u cijelom svijetu, a jedna od najznačajnijih promjena jest zamjena poslova organiziranih oko pojedinaca timskim radnim strukturama (Lawler, Mohrman, i Ledford, 1995; prema Kozlowski i Bell, 2001), čime timovi postaju osnovne radne jedinice organizacija. Istodobno, ubrzano se povećava i broj empirijskih istraživanja u čijem su središtu radne grupe (Kozlowski i Bell, 2001).

Postoje brojne definicije timova, a najčešće spominjana jest definicija prema kojoj je radni tim grupa od dvije ili više osoba, koje obavljaju organizacijski relevantne zadatke, imaju jedan ili više zajedničkih ciljeva, u društvenoj su interakciji, njihovi su zadatci međuovisni, a oni održavaju i upravljaju granicama te su dio organizacijskog konteksta koji postavlja granice, ograničava tim te utječe na razmjene s drugim jedinicama u širem entitetu (Kozlowski i Bell, 2003; prema Mathieu, Maynard, Rupp i Gilson, 2008). Mnogi autori (npr. Mathieu i sur., 2008; Katz-Navon i Erez, 2005) navode kako je međuovisnost u obavljanju zadataka ključan element ove definicije, a ujedno i presudan za razumijevanje pojave fenomena na timskoj razini. Međuovisnost u obavljanju zadataka odražava mjeru u kojoj članovi tima imaju potrebu međusobno komunicirati i koordinirati kako bi ostvarili radne zadatke (Saavedra i sur., 1993; prema Tuuli, Rowlinson, Fellows i Liu, 2012).

Pravednost u organizacijskom kontekstu: definicija, dimenzije, izvori i učinci

Osim timova, središnji koncept u psihologiji rada i organizacijskoj psihologiji jest pojam pravednosti u organizacijskom kontekstu (Gilliland i Chan, 2001).

Pravednost je u središtu mnogih psihologijskih, ali i ekonomskih istraživanja (Colquitt i sur., 2001; prema Saufi, Kojuri, Badi i Agheshlouei, 2013). Organizacijsku je pravednost definirao Greenberg (1987; prema Greenberg, 2011) kao percepciju pojedinca o pravednosti u organizaciji s pripadajućim ponašajnim, kognitivnim i emocionalnim reakcijama, odnosno koncept koji izražava stavove zaposlenika o tome u kojoj mjeri su tretirani pravedno u organizaciji i kako takve percepcije utječu na važne organizacijske ishode, poput odanosti i zadovoljstva (Greenberg, 1996; prema Najafi, Noruzy, Azar, Nazari-Shirkouhi i Dalvand, 2011). U početku, organizacijska se pravednost se dijelila na pravednost ishoda (distributivna

pravednost) i pravednost procesa (proceduralna pravednost). Treća vrsta pravednosti dodana je u kasnim 1980-im, kada su istraživači shvatili kako zaposlenici i međuljudske odnose doživljavaju značajnim (interakcijska pravednost; Bies i Moag, 1986; prema Gilliland i Chan, 2001). Iako mnogi znanstvenici i dalje raspravljaju o trodimenzionalnosti pravednosti (distributivna, proceduralna i interakcijska; npr. Beugre, 1998; prema Gilliland i Chan, 2001), neki istraživači su se vratili osnovnom razlikovanju pravednosti postupka i ishoda, sugerirajući da je interakcijska pravednost komponenta proceduralne pravednosti (Cropanzano i Greenberg, 1997; prema Gilliland i Chan, 2001).

Distributivna pravednost. Najranija istraživanja pravednosti velik su naglasak stavljala upravo na percepciju pravednosti ishoda, odnosno distributivnu pravednost (Cropanzano, Rupp, Mohler i Schminke, 2001). Raspodjela ishoda može se odvijati na mnogo načina. Adamsova teorija pravednosti (1965; prema Gilliland i Chan, 2001) sugerira normu raspodjele ishoda prema doprinosu (svakome prema njegovim/njezinim doprinosima), dok Deutsch (1975; prema Gilliland i Chan, 2001) ističe kako je to samo jedno od brojnih mogućih pravila raspodjele koji se mogu koristi za procjenu distributivne pravednosti. Pravilo jednakosti, koje sugerira pravednost raspodjele ishoda kada sve strane dobivaju jednak dio, i pravilo potreba, koje upućuje na distribuciju pravednosti na temelju relativnih potreba, dva su najčešća pravila raspodjele ishoda. Nakon pregleda mnogih istraživanja temeljenih na raspodjeli po pravilu jednakosti, Greenberg (1982; prema Gilliland i Chan, 2001) je zaključio kako je ovo pravilo dominantno distributivno pravilo. Druga pravila mogu se dobiti kombiniranjem ova tri (Deutsch, 1975; 1985; prema Cropanzano i sur., 2001). Međutim, istraživanja pokazuju da korištenje tih triju pravila varira među organizacijama (Kabanoff, 1991; prema Cropanzano i sur., 2001) i kulturama (Miles i Greenberg, 1993; prema Cropanzano i sur., 2001), npr. veća je sklonost prema pravilu jednakosti u kolektivističkim kulturama (Miles i Greenberg, 1993; prema Gilliland i Chan, 2001).

Identifikacija distributivne pravednosti, iako vrijedna, bila je nedovoljna za iskazivanje raspona i opsega pojedinačnih odgovora na organizacijska događanja. Kao rezultat toga, znanstvenici su se u svojim istraživanjima počeli usmjeravati na proceduralnu pravednost (Folger i Greenberg, 1985; Greenberg, 1990a; prema Cropanzano i sur., 2001).

Proceduralna pravednost. Percepcija pravednosti pravila i postupaka koji se koriste pri donošenju odluka i određivanju ishoda naziva se proceduralna pravednost (Greenberg, 1990; prema Najafi i sur., 2011). Leventhal (1980; prema Saufi i sur., 2013) smatra kako proceduralna

pravednost proizlazi iz zadovoljstva ili kršenja sljedećih načela proceduralne pravednosti: nepristranost, dosljednost, točnost, mogućnost ispravljanja pogrešaka, reprezentativnost i etičnost. Točnije, postupci su pravedniji kada su dosljedno primjenjivani, ispravni, bez predrasuda, predstavljaju sve strane te u skladu s etičkim standardima (Leventhal, 1976; 1980; prema Cropanzano i sur., 2001).

Iako su proceduralna i distributivna pravednost povezane (Hauenstein, McGonigle i Flinder, 1997; prema Cropanzano i sur., 2001), i procesi i ishodi su od temeljne važnosti za pravednost u organizacijskom kontekstu. No, čak i znanstvenici koji su uvidjeli preklapanje karakteristika procesa i ishoda izričito tvrde kako razlika postoji (Cropanzano i Ambrose, 2001; Folger i Kass, 2000; Hegtvedt, 1993; prema Cropanzano i sur., 2001).

Interakcijska pravednost. Iako se svojevremeno raspravljalo o tome postoji li interakcijska pravednost kao samostalna dimenzija ili je jedan od aspekata proceduralne pravednosti, danas se većina istraživača zalaže za interakcijsku pravednost kao samostalnu dimenziju (Cropanzano i Greenberg, 1997; Gilliland, 1993; prema Saufi i sur., 2013). Interakcijska se pravednost odnosi na percepciju zaposlenika o tome kako su tretirani tijekom primjene organizacijskih postupaka (Bies i Moag 1986; Eskew, 1993; prema Najafi i sur., 2011), a sadrži objašnjenja, poštivanje i interpersonalnu osjetljivost (Cropanzano i Greenberg, 1997; Gilliland, 1993; prema Saufi i sur., 2013). No, unatoč prevladavanju rasprava u korist trokomponentnog modela (Bies, 2001; prema Cropanzano i sur., 2001), neki istraživači uočavaju još finije razlike. Nadovezujući se na rad Biesa (1987; prema Cropanzano i sur., 2001) te Biesa i Moaga (1986; prema Cropanzano i sur., 2001), Greenberg (1993a; prema Cropanzano i sur., 2001) je predložio četverokomponentni model pravednosti. Naime, on smatra da bi se interakcijska pravednost mogla podijeliti u dvije dodatne vrste pravednosti - informacijsku i interpersonalnu pravednost. Prema Greenbergu (1993; prema Rupp, McCance, Spencer i Sonntag, 2008), informacijska se pravednost odnosi na pravednost društvenih odnosa, opravdanja i objašnjenja za donošenje određenih odluka. Kao takva, ona se može promatrati kao društveno orijentirani aspekt proceduralne pravednosti. Interpersonalna pravednost, s druge strane, odnosi se na percipiranu pravednost međuljudskih postupaka poput primjerice poštovanja i dostojanstva.

Iako je laboratorijskim istraživanjima ukazao na prednosti četverokomponentnog modela, Greenberg nije privukao pozornost drugih istraživača sve do trenutka kada su metaanalitičkim istraživanjem Colquitt, Conlon, Wesson, Porter i Ng (2001; prema Cropanzano i sur., 2001) utvrdili kako svaka od četiri vrste pravednosti posjeduje nešto različitu povezanost s kriterijskim

varijablama. Osim toga, Thurston (2000; prema Cropanzano i sur., 2001) i Colquitt (2001; prema Cropanzano i sur., 2001) su ponudili dokaze koji upućuju kako zaposlenici mogu razlikovati sve četiri vrste pravednosti. Ipak, ukupni doživljaj pravednosti formira se kombinacijom informacija o tri dimenzije pravednosti zaposlenika na radnom mjestu (Saufi i sur., 2013).

Razlikovanje izvora pravednosti. Pristup pravednosti temeljen na različitim izvorima pravednosti (Rupp i Cropanzano, 2002; prema Rupp i sur., 2008) pretpostavlja kako pravednost mora proizaći iz nekoga ili nečega, što upućuje kako treba obratiti posebnu pozornost na izvor pravednosti (Cropanzano, Byrne, Bobocel, i Rupp, 2001; Rupp, Bashshur, i Liao, 2007; prema Rupp i sur., 2008). Radovi u ovom području upućuju na to da zaposlenici razlikuju najmanje dva izvora (ne)pravednosti. Možda je najočitiji izvor pravednosti neposredni nadređeni. Nadređeni ima izravni autoritet nad zaposlenikom. On ili ona može utjecati na važne ishode, kao što je povećanje plaće ili mogućnost napredovanja. Osim toga, zaposlenici pripisuju (ne)pravednost i organizaciji kao cjelini. Pojedinci često razmišljaju o svojim organizacijama koje ih zapošljavaju kao samostalnim društvenim akterima sposobnima za pravednost ili nepravednost (Cropanzano, Chrobot-Mason, Rupp i Prehar, u tisku; Trevino i Bies, 1997; prema Rupp i Cronpanzano, 2002). Znanstvenici su nedavno proširili ovaj pristup uključivanjem unutarnjih organizacijskih izvora (npr., članovi radne grupe i suradnici) i vanjskih organizacijskih izvora (npr., kupci i klijenti; Lavelle, Rupp, Manegold i Thornton; u tisku; Rupp, Shao, Jones i Liao, 2014). Liao i Rupp (2005) dodaju kako izvori (ne)pravednosti u organizacijskom kontekstu mogu biti i podređeni te sve osobe s kojima su zaposlenici u interakciji. Zaposlenici mogu ocijeniti proceduralnu, interakcijsku i distributivnu pravednost za sve ove izvore sve dok ih smatraju odgovornima za (ne)pravedno ponašanje (Cropanzano i sur., 2001; prema Lavelle i sur.; u tisku).

Pristup temeljen na različitim izvorima pravednosti oslanja se na teoriju socijalne razmjene (Blau, 1964; prema Jakopec i Sušanj, 2014), prema kojoj se socijalna razmjena odvija između zaposlenika i izvora (ne)pravednosti, prilikom koje pojedinci ili timovi osjećaju obvezu uzvratiti pozitivno/negativno ponašanje u pozitivnim/negativnim razmjenama, što utječe na ishode specifično usmjerene upravo na taj izvor pravednosti.

Sve do sada, uglavnom se pretpostavljalo da je interakcijska pravednost povezana s nadređenim (Cropanzano, Prehar, i Chen, 2002; Malatesta i Byrne, 1997; prema Rupp i sur., 2008). Međutim, pokazalo se da zaposlenici često doživljavaju interakcijsku nepravednost od strane svojih suradnika, kao i organizacije u cjelini (Rupp i sur., 2008, Liao i Rupp, 2005; Rupp i Cropanzano, 2002). Masterson, Lewis, Goldman, i Taylor (2000; prema Rupp i sur., 2008) su

utvrdili da zaposlenici koji doživljavaju proceduralnu pravednost od strane organizacije, uzvraćaju istoj odgovornim organizacijskim ponašanjem. Slično tome, Rupp i Cropanzano (2002) otkrili su da zaposlenici koji doživljavaju pravedan tretman prilikom interakcije od strane nadređenih, uzvraćaju odgovornim organizacijskim ponašanjem usmjerenim upravo prema svom nadređenom, ali i većim zadovoljstvom poslom te većom radnom učinkovitošću (Liao i Rupp, 2005). Naumann i Bennett (2000; prema Liao i Rupp, 2005) te Lind, Kray i Thompson (1998; prema Liao i Rupp, 2005) tvrde kako su negativni učinci nepravednosti izraženiji kada su svi ili većina članova grupe tretirani nepravedno u odnosu na situaciju kada se samo prema jednom članu postupa nepravedno.

Učinci pravednosti u organizacijskom kontekstu. Doživljaj pravednosti utječe na mnoge stavove poput zadovoljstva poslom (Fatt i sur., 2010; prema Najafi i sur, 2011; Kim, 2002; Loi i sur, 2009.; prema Saufi i sur., 2013), organizacijske odanosti (Fatt i sur., 2010; prema Najafi i sur, 2011; Chughtai i Zafar, 2006; Mavar i sur., 1993; prema Saufi i sur., 2013), odgovornog organizacijskog ponašanja (Karriker i Williams, 2009; prema Saufi i sur., 2013; Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, i Ng, 2001; prema Rupp i sur., 2008), povjerenja u organizaciju (Davis i Bryant, 2010; Diploma i Guy, 2009; Hoy i Tarter, 2005; prema Saufi i sur., 2013), psihološkog osnaživanja (Najafi i sur., 2011), kontrole (Kim, 2009; prema Najafi i sur., 2011) i agresivnog ponašanja (Jawahar, 2002; prema Saufi i sur., 2013). Dakle, zaposlenici koji doživljavaju pravednost u svojoj organizaciji, vjerojatnije su zadovoljniji svojim poslom, smanjena je vjerojatnost da će napustiti organizaciju, a više se i zalažu za svoj posao (Bakhshi i sur., 2009; prema Najafi i sur, 2011). Kim (2009; prema Najafi i sur, 2011) je utvrdio da zaposlenici koji doživljavaju svoju organizaciju pravednom, iskazuju veći stupanj odanosti, povjerenja, zadovoljstva i kontrole, nego kada ju doživljavaju nepravednom.

Alexander i Ruderman (1987; prema Gilliland i Chan, 2001) su utvrdili da su percepcije proceduralne i distributivne pravednosti u korelaciji sa zadovoljstvom poslom, procjenom nadređenih, povjerenjem u rukovodstvo i namjerama za napuštanjem organizacije. Osim toga, otkrili su da je za sve, osim namjere za napuštanjem organizacije, proceduralna pravednost bila jači prediktor stavova od distributivne pravednosti. Stoga, organizacije koje njeguju proaktivni pristup u razumijevanju zaposlenikove percepcije distributivne i proceduralne pravednosti te osiguravaju odgovarajuću radnu okolinu, zauzvrat mogu dobiti odanost zaposlenika organizaciji (Najafi i sur., 2011). McFarlin i Sweeney (1992; Sweeney i McFarlin, 1993; prema Gilliland i Chan, 2001) testirali su dvofaktorski model prema kojem proceduralna pravednost prvenstveno predviđa stavove usmjerene na organizaciju (npr., organizacijsku odanost, zadovoljstvo

nadređenima, uključenost u posao), dok distributivna pravednost predviđa osobne stavove (npr., zadovoljstvo plaćom), a svoj su model i potvrdili. Masterson, Lewis, Goldman i Taylor (2000; prema Gilliland i Chan, 2001) pružili su dokaze da je percepcija interakcijske pravednosti najjače povezana s ishodima u koje je uključen nadređeni (npr., zadovoljstvo poslom), dok je percepcija proceduralne pravednosti najsnažnije povezana s organizacijskim ishodima (npr., organizacijska odanost). S druge strane, Cropanzano, Byrne i Prehar (1999; prema Gilliland i Chan, 2001) tvrde kako je ova razlika manje povezana s različitim vrstama pravednosti, a u većoj mjeri odražava fokus tipičnih mjera proceduralne i interakcijske pravednosti. Naime, proceduralna se pravednost obično bavi formalnim organizacijskim postupcima, dok se interakcijska pravednost bavi komunikacijskim aspektom interpersonalnih odnosa.

Klima pravednosti

Iako se pravednost tradicionalno smatrala percepcijom pojedinca, danas se sve češće istražuje kao skupna percepcija svih članova radnoga tima (Gilliland i Chan, 2001), a istraživači ističu kako postoji velika potreba za istraživanjima koja ispituju upravo skupne percepcije pravednosti, na grupnoj i organizacijskoj razini (tzv. klima pravednosti).

Klimu pravednosti definirali su Naumann i Bennett (2002, str. 882; prema Mathieu i sur., 2008) kao »zajedničku spoznaju radne grupe o tome kako je grupa tretirana u cjelini«, a najčešće se operacionalizira kao agregirana, skupna percepcija pravednosti svih članova tima (Chan, 1998; prema Gilliland i Chan, 2001). U posljednje vrijeme klima pravednosti dobiva veliku važnost što, s obzirom na povećanje broja timski strukturiranih organizacija, nije iznenađujuće. Naime, klima pravednosti ima dimenzije paralelne dimenzijama na individualnoj razini. Izvori i učinci klime pravednosti također su jednaki onima na individualnoj razini. Međutim, važnost klime pravednosti jest to što je ona značajno veći i izraženiji prediktor brojnih ishoda u odnosu na individualne percepcije pravednosti (Mossholder, Bennett, Kemery i Wesolowski, 1998; Naumann i Bennett, 2000).

Psihološko osnaživanje: definicija, dimenzije, prediktori i ishodi

Kirkman i Rosen (1997, 1999; prema Srivastava, Bartol i Locke, 2006) su proširili i koncept osnaživanja na timsku razinu te tvrde kako se psihološka osnaženost može manifestirati kao pojedinačno iskustvo, ali i kao zajedničko iskustvo tima ili radne grupe.

Psihološko je osnaživanje jedna od dvije osnovne koncepcije timskog osnaživanja (Mathieu i sur., 2006; prema Mathieu i sur., 2008). Drugi koncept, strukturno osnaživanje, definira se kao percepcija organizacijskih uvjeta koji njeguju osjećaj osnaženosti (Seibert i sur., 2004; prema Tuuli i sur., 2012), a obuhvaća šest dimenzija radne okoline - pristup informacijama, podršku, pristup resursima, prilike za učenje i rast te pristup formalnim i neformalnim izvorima energije (Kanter, 1977; 1993; prema Tuuli i sur., 2012). Psihološko je osnaživanje višedimenzionalni konstrukt (Thomas i Velthouse, 1990; prema Spreitzer, 1995) koji odražava način na koji zaposlenici vide sami sebe u radnom okruženju te u kojoj mjeri osjećaju da su sposobni oblikovati svoje uloge u poslu. Može se reći kako je timsko osnaživanje skupna percepcija članova tima o slobodi izbora pri odlučivanju kako će izvršiti svoj zadatak, o sposobnosti za dobro obavljanje svojih zadataka, prilikom čega osjećaju da njihov rad ima smisla i vjeruju da će isti utjecati na učinkovitost njihove organizacije (Spreitzer, 1995). Pojam psihološkog osnaživanja može se promatrati kao proces i kao unutarnje stanje zaposlenika, odnosno intrinzično motivacijsko stanje u kojemu osoba osjeća da ima kontrolu nad događajima u organizaciji (Thomas i Velthouse, 1990; prema Seibert, Wang i Courtright, 2011).

Osnaživanje je konstrukt vrlo sličan na razini pojedinca i tima (Seibert i sur., 2011, Chen, Kirkman, Kanfer, Allen i Rosen, 2007; Kirkman i Rosen, 1999). Individualno psihološko osnaživanje usredotočuje se na način na koji se osnažena osoba osjeća, dok se timsko osnaživanje odnosi na zajedničku percepciju članova tima u vezi razine timske osnaženosti (Chen, 1998; prema Cole, Bedeian i Bruch, 2011; Kirkman i sur., 2007; prema Seibert i sur., 2011), no teoretičari i praktičari koji se zalažu za psihološku perspektivu osnaživanja tvrde da će zaposlenik biti istinski osnažen samo onda kada on sam percipira da je osnažen (Mishra i Spreitzer, 1998; Quinn i Spreitzer, 1997; Spreitzer, 1995, 1997; prema Matthews, Diaz i Cole, 2003).

Osnaženost nije trajna osobina ličnosti, već skup kognicija oblikovan radnim okruženjem (Thomas i Velthouse, 1990; prema Spreitzer, 1995). Osnaženost je kontinuirana varijabla što znači da se pojedinac može osjećati manje ili više osnaženim, a ne osnažen ili ne. Također, osnaženost nije globalni konstrukt koji se može generalizirati na sve životne situacije i uloge, već samo na uloge u radnom okruženju.

Postoje četiri različite dimenzije psihološke osnaženosti koje su paralelne dimenzijama osnaženosti na individualnoj razini (Thomas i Velthouse, 1990; prema Kirkman i Rosen, 1999), a svaka od njih pridonosi ukupnom konstruktu psihološke osnaženosti (Spreitzer, 1995).

Dimenzije psihološkog osnaživanja su međusobno povezane, ali neovisne jedna o drugoj (Kirkman i Rosen, 1997; prema Kirkman i Rosen, 1999). Dimenzije mogu pojačati međusobni utjecaj na ishode posla, ali i potisnuti utjecaj druge dimenzije (Wang i Lee, 2009).

Moć se definira kao kolektivno uvjerenje tima da može biti učinkovit (Guzzo, Yost, Campbell i Shea, 1993; Shea i Guzzo, 1987a; prema Kirkman i Rosen, 1999). Razlikuje se od samoučinkovitosti na najmanje tri načina - samoučinkovitost se odnosi na pojedinačnu izvedbu, a moć se odnosi na timski rad; iskustvo samoučinkovitosti je privatno, dok se moć razvija kolektivno; samoučinkovitost se odnosi na izvedbu određenog zadatka, a moć na ukupnu učinkovitost (Guzzo i sur., 1993; prema Kirkman i Rosen, 1999).

Značaj se odnosi na timsko doživljavanje svoje zadaće kao nečega što je važno i vrijedno (Hackman, 1987; Hackman i Oldham, 1980; prema Kirkman i Rosen, 1999). Članovi tima zajednički razvijaju i dijele značaj njihovih zadataka. Dakle, članovi tima imaju izravan utjecaj na iskustvo značaja drugog člana.

Autonomija je stupanj u kojem članovi tima pokazuju bitnu slobodu, nezavisnost i diskreciju u svom radu (Hackman, 987; Susman, 1976; prema Kirkman i Rosen, 1999). Timovi koji imaju visoku autonomiju donose i izvršavaju važne odluke. Dakle, visoka razina autonomije u timu zapravo može smanjiti individualnu autonomiju (Uhl-Bien i Green, 1998; prema Kirkman i Rosen, 1999).

Utjecaj. Tim koji radi značajan i važan posao za organizaciju je utjecajan tim (Hackman, 1987; prema Kirkman i Rosen, 1999). Članovi tima koji ima utjecaj traže, dijele i kolektivno razmjenjuju povratne informacije od ostalih članova organizacije. Interakcija članova takvog tima omogućuje prikupljanje više informacija o timskom utjecaju od kupaca, nego što bi ih pojedinci mogli sami prikupiti (Ancona, 1990; prema Kirkman i Rosen, 1999).

Dakle, osnaženi timovi osjećaju da vrijedno rade i, kao skupina, imaju veći stupanj izbora ili diskrecije u odlučivanju kako će obaviti svoje timske radne zadatke. Takvi timovi su motivirani dobro obavljati posao jer vjeruju da imaju autonomiju i sposobnost za smisleno obavljanje posla koji je vrlo značajan i može utjecati na njihovu organizaciju (Chen i sur., 2007). Timska izvedba više je od jednostavnog zbroja individualnog rada članova tima (Kozlowski i Bell, 2003; prema Seibert i sur., 2011).

Prediktori i ishodi psihološke osnaženosti. Dosadašnja su istraživanja pokazala kako postoje brojni prediktori psihološke osnaženosti. Percepcija zaposlenika o ključnim aspektima radne psihološke klime (stil vođenja, međusobni odnosi, prilike za profesionalni razvoj, podudarnost individualnih i organizacijskih ciljeva) ima snažan utjecaj na percepciju osnaženosti (Charless, 2004), dok Blau (1987; Mowday i Sutton, 1993; prema Spreitzer, 1996) dodaje kako ograničenja i prilike koje zaposlenik dobiva u organizaciji također imaju snažan utjecaj na percepciju osnaženosti. Nalazi Tuulija i sur. (2012) pokazuju kako vodstvo orijentirano na osobu rezultira visokom psihološkom osnaženošću u timovima koji rade s klijentima i kojima je potrebno uspješno upravljanje odnosima, dok u izvođačkim organizacijskim timovima, vodstvo orijentirano na zadatak rezultira visokom psihološkom osnaženošću uloge jer bolje ostvaruju formalne metode i postupke izvođenja zadatka. Nadalje, sukobljavajući odnosi u timu negativno utječu na psihološku osnaženost (Chen, Sharma, Edinger, Shapiro i Farh, 2010), dok radne jedinice koje pružaju sociopolitičku podršku i omogućuju pristup važnim informacijama i resursima pojačavaju osjećaj timske osnaženosti (Kirkman i Rosen, 1999). Psihološko osnaživanje pronađeno je kao medijator odnosa između psihološke klime i zadovoljstva poslom, pri čemu je dimenzija značaja na timskoj razini uvelike pridonijela ovakvom medijacijskom učinku psihološkog osnaživanja (Charless, 2004).

Psihološko je osnaživanje pozitivno povezano sa širokim rasponom ishoda zaposlenika (Quińones, Van den Broeck i De Witte, 2013), koji se mogu svrstati u stavove - zadovoljstvo poslom (Najafi i sur., 2011), organizacijska odanost (Kirkman i Rosen, 1999), inovativnost i kreativnost (Zhang i Bartol, 2010; prema Safarzadeh i sur., 2013) te ponašanja zaposlenika - organizacijsko odgovorno ponašanje (npr. Saufi i sur., 2013; Najafi i sur., 2011), veće zalaganje za ciljeve i vrijednosti organizacije (prema Najafi i sur., 2011), radna angažiranost (Stander i Rothmann, 2010; prema Quińones i sur., 2013) te negativno povezano sa stupnjem napora kojeg zaposlenici ulažu u svoj rad, apsentizmom (Colquitt i sur., 2001; prema Simons i Roberson, 2003) i namjerama napuštanja organizacije (Seibert i sur., 2011; Patrick i Laschinger, 2006; prema Najafi i sur., 2011; Chen, 2005; prema Chen i sur., 2010). Dakle, zaposlenici vide psihološko osnaživanje kao vrijedan resurs od strane organizacije, zbog čega osjećaju obvezu da istom mjerom uzvrate organizaciji, tj. povećaju odanost i ostanu u organizaciji (Blau, 1964; prema Seibert i sur., 2011). Jedan od najvažnijih nalaza je povezanost psihološkog osnaživanja s produktivnošću na timskoj razini (Bradley i Benson, 1990; prema Gondal i Khan, 2008; Chen i sur., 2007; prema Mathieu i sur., 2008; Kirkman i Rosen, 1999), pri čemu su vrlo osnaženi timovi učinkovitiji i produktivniji od manje osnaženih timova. Hijerarhijska razina zaposlenika u

organizaciji, staž i dob pozitivno su povezani sa psihološkim osnaživanjem, no percepcije psihološke osnaženosti muškarca i žena statistički značajno se ne razlikuju (Seibert i sur., 2011). Spreitzer (1995) navodi kako su posljedice osnaženosti povećana učinkovitost i inovativno ponašanje. Upravo zbog toga, širok interes za psihološko osnaživanje javlja se u trenutku kada se događaju velike organizacijske promjene koje zahtijevaju zaposlenike koji preuzimaju rizik, inicijativu i mogu se nositi s visokom razinom nesigurnosti (Block, 1987 Kizilos, 1990; prema Spreitzer, 1995).

Neka su istraživanja dala i preciznije podatke pa ističu kako je značaj važna odrednica zadovoljstva poslom (Hackman i Oldham, 1980; Spreitzer i sur., 1997; Thomas i Tymon, 1994; prema Wang i Lee, 2009) jer pozitivno utječe na zadovoljstvo, bez obzira na stupanj izraženosti drugih dimenzija.

Povezanost klime pravednosti i psihološke osnaženosti

Spreitzer (1996) predlaže postojanje modela prema kojemu radno okruženje direktno utječe na osnaženost zaposlenih. Međutim, nalazi Charlessa (2004) upućuju kako je psihološka osnaženost zaposlenika u najvećoj mjeri određena njegovom percepcijom radnog okruženja. Dakle, stupanj u kojemu zaposlenik procjenjuje svoje radno okruženje osobno korisnim utječe na njegov osjećaj osnaženosti. Budući da je percipirana pravednost jedan od aspekata psihološke klime, može se zaključiti kako je pravednost važna odrednica psihološke osnaženosti pa korištenje metoda povećanja stope pravednosti u organizacijama povećava doživljaj osnaženosti zaposlenika (Dejban i sur., 2011; prema Safarazadeh i sur., 2013).

Istraživanje Safarazadeha i sur. (2013) pokazalo je kako postoji statistički značajna pozitivna povezanost između organizacijske pravednosti i psihološkog osnaživanja, dok su Najafi i sur. (2011) dobili rezultate koji pokazuju kako organizacijska pravednost izravno utječe na psihološko osnaživanje. Slično tome, Herrenkohl i sur. (1999; prema Saufi i sur., 2013) sugeriraju kako je percepcija pravednosti važan čimbenik u razlikovanju više i manje (psihološki) osnaženih zaposlenika. Sva navedena istraživanja provedena su na individualnoj razini analize.

Međutim, odnos pojedinih dimenzija *klime različitih izvora* pravednosti i psihološke osnaženosti na razini tima još nije istraživan, unatoč rezultatima Mossholder i suradnika (1998; prema Li, Cropanzano i Molina, u tisku) prema kojima konstrukti na timskoj razini u većoj mjeri pridonose objašnjenju varijance nego što to čine konstrukti na individualnoj razini.

S obzirom na aktualnost ove teme te sve veći broj timskih struktura u hrvatskim organizacijama, gdje klima pravednosti i psihološko osnaživanje postaju još važniji, ovim se radom nastoji doprinijeti boljem razumijevanju odnosa ovih varijabli.

Cilj, problemi i hipoteze

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos klime pravednosti različitih izvora i psihološkog osnaživanja u organizacijskom kontekstu.

Budući da ranija istraživanja nisu ponudila dublje razumijevanje odnosa ovih varijabli, a Upitnik psihološke osnaženosti radne grupe se po prvi puta primijenio na hrvatskoj populaciji, formirani su sljedeći problemi s obzirom na cilj istraživanja:

Problem 1. Provjeriti faktorsku strukturu Upitnika psihološke osnaženosti radne grupe.

Problem 2. Utvrditi stupanj povezanosti i doprinos dimenzija (distributivna, proceduralna i interakcijska) klime pravednosti različitih izvora (rukovoditelj, organizacija u cjelini, radna grupa) dimenzijama psihološke osnaženosti (moć, značaj, autonomija i utjecaj) i ukupne psihološke osnaženosti radne grupe.

Iz navedenih problema proizlaze sljedeće hipoteze:

Hipoteza 1. Očekuje se četvero-faktorska struktura Upitnika psihološke osnaženosti radne grupe (značaj, moć, autonomija i utjecaj).

Hipoteza 2a. Sve dimenzije klime pravednosti svih izvora bit će pozitivno povezane s ukupnom mjerom psihološke osnaženosti radne grupe, kao i sa svim njenim dimenzijama.

Hipoteza 2b. Sve dimenzije klime pravednosti svih izvora pozitivno će doprinositi objašnjenju ukupne mjere psihološke osnaženosti radne grupe, kao i objašnjenju svih njenih dimenzija.

Metoda

Sudionici

U istraživanju je prigodnim uzorkom obuhvaćeno ukupno N=439 zaposlenika koji čine *N*=126 radnih grupa zaposlenih u 53 hijerarhijski strukturirane organizacije različitih djelatnosti (proizvodne, javni sektor, uslužni sektor) s područja Slavonije i Baranje te Grada Rijeke[1]. Radna grupa definirana je kao grupa koju čine minimalno tri zaposlenika koji rade u istoj smjeni i pripadaju istoj hijerarhijskoj razini u organizaciji te imaju jednog jedinog zajedničkog neposrednog rukovoditelja (George, 1990). Provjera preduvjeta za agregiranje pojedinačnih percepcija pravednosti i osnaženosti članova radnih grupa u skupne percepcije navedenog (što je detaljnije objašnjeno u narednom poglavlju), rezultirala je konačnim uzorkom od N=360 zaposlenika, koji čine N=105 radnih grupa zaposlenih u 46 organizacija. Veličina radnih grupa kretala se od tri do pet članova. Struktura uzorka prikazana je u Tablici 1.

Tablica 1. Struktura uzorka radnih timova (*N*=105).

Demografsko obilježje		% sudionika
Spol	Žene	55,3
	Muškarci	44,7
Dob	< 30 godina	27,5
	30-40 godina	42
	41-50 godina	21,9
	>51 godine	8,6
Radni staž	,5-2 godine	12,4
	2-5 godina	39,1
	6-10 godina	25
	>10 godina	23,8
Staž u radnoj grupi	,5-2 godine	24,9
	2-5 godina	33,5
	6-10 godina	29,6
	>10 godina	12,4
Stupanj obrazovanja	3 godine srednje škole ili manje	5,4
	Srednja stručna sprema	49,6
	Viša stručna sprema	25,7
	Visoka stručna sprema ili više	14,3

[1] Ovo se istraživanje provodi u okviru znanstvenog projekta *Odrednice i učinci organizacijske (ne)pravednosti* (13.04.1.4.21.), uz potporu Sveučilišta u Rijeci.

Podatci prikazani u Tablici 1. upućuju na to da je kroz radne grupe spol bio gotovo ujednačen. Najveći broj timova u prosječnom je rasponu dobi do 40 godina. Najveći pojedinačni postotak timova pripada kategoriji od 2 do 5 godina radnog staža u trenutnoj organizaciji, odnosno radnoj grupi. Polovica radnih grupa u prosjeku ima završenu srednju stručnu spremu.

Instrumenti

Upitnik percepcije klime pravednosti rukovoditelja i organizacijske pravednosti (prilagođen prema Jakopec i Sušanj, 2014) koristio se u svrhu procjena klime pravednosti, odnosno zajedničke spoznaje radne grupe o tome kako je grupa tretirana u cjelini. Upitnik trenutno provjeren na individualnoj razini analize, sadrži 30 čestica, od kojih je 15 namijenjeno mjerenju (distributivne, proceduralne i interakcijske) pravednosti rukovoditelja i istih 15 čestica (u kojima je variran samo izvor pravednosti) mjeri tri dimenzije organizacijske pravednosti. Unutar svakog izvora, po pet čestica mjeri svaku od tri dimenzije pravednosti. Tvrdnje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s 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. Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane pravednosti svake od tri dimenzije pravednosti rukovoditelja odnosno organizacijske pravednosti. U ovom istraživanju, na grupnoj razini analize, Cronbach alpha koeficijenti za tri dimenzije klime pravednosti rukovoditelja iznose ,96 za distributivnu, ,93 za proceduralnu te ,94 za interakcijsku klimu pravednosti. Cronbach alpha koeficijenti za tri dimenzije klime organizacijske pravednosti iznose ,96 za distributivnu, ,91 za proceduralnu i ,94 za interakcijsku klimu pravednosti.

Upitnik unutar-grupne klime pravednosti (prilagođen prema Li, Cropanzano i Benson, 2007) korišten je u svrhu procjena unutar-grupne pravednosti. Upitnik se sastoji od 14 tvrdnji podijeljenih u tri subskale za mjerenje distributivne (5 čestica), proceduralne (5 čestica) te interakcijske unutar-grupne pravednosti (4 čestice). Tvrdnje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva: od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem.* Kompozitni rezultat izračunava se kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji pojedine subskale. Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipiranih dimenzija unutar-grupne pravednosti. Upitnikom se dobiva i ukupna mjera unutar-grupne klime pravednosti izražena kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji (14). Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane unutar-grupne pravednosti. Ovaj mjerni instrument prilagođen je u svrhu ovog istraživanja i kao takav prvi put je korišten u našoj zemlji. Ovim su istraživanjem, na grupnoj razini analize, utvrđeni

Cronbach alpha koeficijenti za tri dimenzije unutar-grupne klime pravednosti koji iznose ,81 za distributivnu, ,78 za proceduralnu te ,83 za interakcijsku klimu pravednosti.

Upitnik psihološke osnaženosti radne grupe (prilagođen prema Kirkman, Rosen, Tesluk i Gibson, 2004) odnosi se na to kako radne grupe vide sebe u organizaciji te kako na temelju toga oblikuju svoju ulogu u radu. Upitnik se sastoji od ukupno 12 čestica koje mjere četiri dimenzije psihološke osnaženosti radne grupe: moć, značaj, autonomiju i utjecaj. 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 radne grupe. Upitnikom se dobiva i ukupna mjera grupne osnaženosti, izražena kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji (12). Viši rezultati ukazuju na višu razinu ukupne osnaženosti radne grupe. Ovaj mjerni instrument prilagođen je u svrhu ovog istraživanja i također po prvi put korišten u našoj zemlji. Podatci o pouzdanosti instrumenta bit će prikazani u nastavku rada.

Postupak

Istraživanje su proveli istraživači, uglavnom studenti psihologije Filozofskih fakulteta u Osijeku i Rijeci. Provedba istraživanja odobrena je od strane Uprave organizacija, na temelju zamolbe koja je upućena s fakulteta. Istraživanje se nastojalo provoditi grupno (istovremeno za članove pojedinog tima, ali odvojeno za svaku radnu grupu) u svakom poduzeću, odnosno ustanovi, tijekom svibnja i lipnja 2014. godine u prostorijama u kojima su sudionici zaposleni. Prilikom provođenja istraživanja, neposredni rukovoditelj radnih grupa nije bio prisutan. Prije same provedbe istraživanja sudionicima je pročitana opća uputa za ispunjavanje upitnika kojom je objašnjen cilj i svrha istraživanja. Sudionicima je rečeno kako se kroz istraživanje nastoji utvrditi kako radne grupe doživljavaju svoj posao, svoje neposredne rukovoditelje, organizaciju u cjelini te kako se njihovi članovi osjećaju u svom radnom okruženju. Potom je naglašeno kako je sudjelovanje u istraživanju dobrovoljno i povjerljivo, a sudionici mogu u bilo kojem trenutku odustati. Isto tako, objašnjeno je kako će se dobiveni podaci koristiti isključivo u istraživačke svrhe. Sudionicima je posebno naglašeno da prilikom odgovaranja na pitanja razmišljaju iz pozicije radne grupe, a ne svoje osobne. Za vrijeme ispunjavanja upitnika istraživač je bio prisutan i dostupan za pomoć ili pojašnjavanje nejasnoća. Ispunjavanje upitnika trajalo je oko 25 minuta. Po završetku ispunjavanja upitnika, istraživač je sve upitnike članova radne grupe stavio

u kovertu i zatvorio je pred njima, kako im je i prije samog početka istraživanja rečeno. Ukoliko nije postojala mogućnost da svi članovi tima u isto vrijeme ispune upitnik, istraživač je svakom članu ostavio upitnik, uz zamolbu da ga ispunjavaju u potpunosti samostalno te uz najavu da će ih osobno doći prikupiti u dogovorenom razdoblju (najčešće 2-3 dana). Prilikom prikupljanja upitnika, istraživač je ponovno sve upitnike članova radne grupe stavio u kovertu i zatvorio je pred njima. Po završetku istraživanja, svaka koverta sadržavala je upitnike članova određenog tima. Kako se radilo o istraživanju kojim se ispitivao veći broj varijabli (klima pravednosti rukovoditelja, klima organizacijske pravednosti, klima unutar-grupne pravednosti, kohezivnost radne grupe, konflikti u odnosima, percipirana grupna uspješnost, psihološka osnaženost radne grupe, radna angažiranost timova, odgovorna organizacijska ponašanja prema organizaciji, rukovoditelju i radnoj grupi, etičnost rukovođenja te povjerenje u rukovodstvo i organizaciju), čestice svih mjerenih varijabli (147) po slučaju su raspoređene tako da formiraju konačni upitnik. Dodatno, prikupljeni su podaci o dobi, spolu, stažu u organizaciji i radnom timu te stupnju obrazovanja, koji su se nalazili na kraju samog upitnika. Rukovoditelj svake radne grupe naknadno je također ispunio nešto kraći upitnik kojim se ispitivao veći broj varijabli (pravednost rukovoditelja, organizacijska pravednost, povjerenje podređenih u njega, orijentacija na pravdu, procjena radne angažiranosti njegova tima, procjena konflikata u odnosima članova tima, procjena uspješnosti njegova tima, procjena odgovornih organizacijskih ponašanja članova tima, usmjerenih prema organizaciji, rukovoditelju i radnoj grupi, vlastita etičnost rukovođenja) te odgovorio na pitanja istraživača vezana uz dodatne informacije o radnoj grupi. Podaci dobiveni od stane rukovoditelja, nisu korišteni u ovome radu. Podaci prikupljeni istraživanjem, od strane članova radnih grupa, objedinjeni su u jednu bazu te obrađeni programskim paketom za statističku obradu – SPSS 18.0.

Rezultati

Testiranje preduvjeta za opravdanost agregiranja podataka

U svrhu testiranja opravdanosti agregiranja pojedinačnih percepcija svakog člana radne grupe u skupne percepcije, koje reprezentiraju zajedničke spoznaje radne grupe o svakoj mjerenoj varijabli, najprije su izračunate prosječne r_{wgj} vrijednosti primjenom ravnomjerne nulte distribucije (uniform null - distribution) za sve varijable. Dakle, potrebno je pokazati da pojedinci unutar radne skupine imaju slične procjene, a da se istodobno razlikuju po svojim procjenama u usporedbi s procjenama članova drugih radnih grupa (LeBreton i Senter, 2008). Dobivene vrijednosti navedene su u Tablici 2. Kako prosječne r_{wgj} vrijednosti dobivene na ovaj

način ponekad preuveličavaju unutar-grupno slaganje u situacijama pristranosti prilikom odgovaranja (Liao i Rupp, 2005), opravdanost agregiranja rezultata dodatno je potvrđena i *ICC* vrijednostima. *ICC (1)* vrijednosti ukazuju na to jesu li procjene procjenjivača pod utjecajem pripadnosti grupi, dok vrijednosti *ICC (2)* govore o tome koliko se pouzdano prosječne procjene procjenjivača razlikuju između grupa. *ICC (1)* vrijednost predstavlja ujedno i procjenu veličine učinka.

Tablica 2. r_{wgj} , ICC (1) i ICC (2) vrijednosti za sve mjerene varijable u istraživanju.

Varijabla	r_{wgj} (prosječni)	*ICC (1)*	*ICC(2)*
Distributivna pravednost organizacije	,87	,22	,87
Distributivna pravednost rukovoditelja	,88	,17	,84
Distributivna unutar-grupna pravednost	,63	,09	,71
Interakcijska pravednost organizacije	,79	,11	,77
Interakcijska pravednost rukovoditelja	,83	,24	,89
Interakcijska unutar-grupna pravednost	,85	,30	,89
Proceduralna pravednost organizacije	,75	,05	,60
Proceduralna pravednost rukovoditelja	,89	,11	,81
Proceduralna unutar-grupna pravednost	,89	,19	,86
Ukupna psihološka osnaženost	,96	,03	,54

LEGENDA:

r_{wgj} (prosječni) – indikator slaganja članova unutar grupa

ICC (1) – indikator pouzdanosti procjena članova unutar grupa (engl. interrater reliability index)

ICC (2) – indikator pouzdanosti međugrupne različitosti (engl. reliability of group mean index)

Kada se procjene članova jedne radne skupine savršeno podudaraju, to znači da su odstupanja među članovima jednaka nuli pa r_{wgj} vrijednost iznosi jedan. Suprotno tome, kada su procjene članova tima u potpunom neslaganju, odstupanja se s povećanjem broja članova asimptotski približavaju varijanci pogreške dobivene iz ravnomjerne nulte distribucije, a r_{wgj} vrijednost se približava nuli. Prema tome, r_{wgj} vrijednost se može tumačiti kao razmjerno smanjenje varijance pogreške. Viši rezultati pokazuju veće smanjenje varijance pogreške, a time i više razine slaganja. Preporučena r_{wgj} vrijednost ,70 sugerira da je došlo do smanjenja varijance

pogreške od 70%. Prema tome, samo 30% otpada na varijancu pogreške (LeBreton i Senter, 2008).

Kako se može iščitati iz Tablice 2, prosječne r_{wgj} vrijednosti svih mjerenih varijabli su iznad preporučene vrijednosti od ,70 (James, Demaree i Wolf, 1993; prema Liao i Rupp, 2005). Izuzetak je varijabla distributivne unutar-grupne pravednosti čija vrijednost iznosi ,63, što je prihvatljivo jer preporučenu vrijednost zadovoljava više od 85% ispitanih varijabli (James i sur., 1984; prema LeBreton i Senter, 2008).

Kako bi se dodatno utvrdila opravdanost agregiranja pojedinačnih procjena u skupne, dodatno su izračunate i *ICC* vrijednosti. Pri interpretaciji *ICC (1)* vrijednosti, preporučuje se koristiti smjernice koje se koriste pri interpretaciji veličine učinka (LeBreton i Senter, 2008), pa tako primjerice vrijednost ,01 predstavlja »mali učinak«, vrijednost ,10 »srednji učinak«, a vrijednosti veće od ,25 »veliki učinak« (vidjeti Murphy i Myors, 1998; prema LeBreton i Senter, 2008). Preporučene *ICC (2)* vrijednosti također su >,70 (LeBreton i Senter, 2008). Tablica 1 pokazuje kako su vrijednosti $r_{wgj,}$ *ICC (1) te ICC (2)* zadovoljavajuće, što se smatra dovoljnim kako bi se opravdala agregacija pojedinačnih procjena u skupne (Schneider, White i Paul, 1998; prema Liao i Rupp, 2005).

Faktorska analiza Upitnika psihološke osnaženosti radne grupe

Faktorska analiza Upitnika psihološke osnaženosti radne grupe provedena je kako bi se odgovorilo na prvi postavljeni problem. S obzirom da se provjerava struktura upitnika, korištena je metoda zajedničkih faktora (PAF) uz kosokutnu rotaciju. Kaiser-Meyer-Olkinova mjera (KMO= ,888) pokazala je kako je uzorak adekvatan za faktorsku analizu (Kaiser, 1974; prema Field, 2009), a Barlettov test sfericiteta ($\chi^2(66) = 688{,}74$; $p <$,001) dodatno je potvrdio kako je faktorska analiza pogodan izbor (Field, 2009).

Na temelju ukupne objašnjene varijance i analize scree-plot dijagrama izdvajaju se dva faktora koji imaju vrijednost karakterističnih korijena veću od jedan. Vrijednosti njihovih karakterističnih korijena iznose 6,01 te 1,48, a postotak objašnjene varijance 46,74% za prvi i 7,95% za drugi faktor. Ova dva faktora zajedno objašnjavaju 54,69% ukupne varijance rezultata Upitnika psihološke osnaženosti radne grupe. Međutim, matrica obrasca otkriva kako je drugi faktor zasićen samo dvama česticama. Costello i Osborne (2005) navode kako faktor mora biti zasićen najmanje trima česticama, stoga se predlaže jednofaktorska struktura ovog upitnika. Pored toga, ovi su rezultati dobiveni na temelju obrade tek polovine planiranog uzorka ranije spomenutog projekta. Dakle, mali uzorak umanjuje važnost scree-plot dijagrama kao pokazatelja

na temelju kojega se odlučuje o broju faktora (Field, 2009). Iz navedenih je razloga provedena faktorska analiza metodom zajedničkih faktora uz unaprijed zadan jedan faktor. Tablica 3 prikazuje faktorska zasićenja česticama.

Tablica 3. Rezultati faktorske analize i koeficijent unutarnje konzistencije Upitnika psihološke osnaženosti radne grupe (*N*=105).

Čestica	Zasićenje
Moja radna grupa ima povjerenje u sebe.	,74
Moja radna grupa može puno postići napornim radom.	,81
Moja radna grupa vjeruje da može biti vrlo produktivna	,83
Moja radna grupa vjeruje da su naši radni zadaci značajni.	,74
Moja radna grupa osjeća da su naši radni zadaci vrijedni truda.	,76
Moja radna grupa osjeća da naš rad ima smisla.	,79
Moja radna grupa može sama odabrati različite načine za obavljanje posla.	,17
Moja radna grupa timski određuje kako se u našoj radnoj grupi obavlja posao.	,44
Moja radna grupa svoje odluke donosi sama, bez utjecaja rukovodstva.	,27
Moja radna grupa ima pozitivan utjecaj na krajnje korisnike usluga naše organizacije.	,68
Moja radna grupa obavlja zadatke koji su našoj organizaciji ključni.	,71
Moja radna grupa ima važnu ulogu u našoj organizaciji.	,83
Eigen vrijednost	6,01
% objašnjene varijance	46,47
α	,84

Tablica 3 pokazuje kako čestice »Moja radna grupa može sama odabrati različite načine za obavljanje posla.« i »Moja radna grupa svoje odluke donosi sama, bez utjecaja rukovodstva.« imaju zasićenje manje od preporučene vrijednosti koja iznosi ,40 (Field, 2009), dok sve ostale čestice imaju veće zasićenje. Obje izdvojene čestice odnose se na doživljaj autonomije u radu, prema faktorskoj strukturi dobivenoj ranijim istraživanjima (Kirkman i Rosen, 1999).

Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka

Prije obrade podataka provjeren je normalitet distribucija rezultata svih varijabli korištenih u istraživanju primjenom Kolmogorov-Smirnovljeva testa. Testom je utvrđeno statistički značajno odstupanje distribucije rezultata od normalne na sljedećim varijablama: distribucijska klima pravednosti organizacije, unutar-grupna distribucijska klima pravednosti, unutar-grupna interakcijska klima pravednosti, proceduralna klima pravednosti organizacije, proceduralna klima pravednosti rukovoditelja, pri čemu sve varijable pokazuju tendenciju grupiranja oko viših vrijednosti, tj. rezultati ukazuju na negativno asimetričnu (indeksi asimetričnosti u rasponu od -1,275 do -,241) i leptokurtičnu (indeksi spljoštenosti u rasponu od ,231 do 4,866) distribuciju. Izuzetci su varijable unutar-grupne distribucijske klime pravednosti koja je pozitivno asimetrična (indeks asimetričnosti ,672) i unutar-grupne interakcijske klime pravednosti koja je platikurtična (indeks spljoštenosti -,385).

Također izračunate su i z-vrijednosti indeksa asimetričnosti i spljoštenosti, a rezultati pokazuju da su odstupanja od nulte vrijednosti, odnosno normalne distribucije prihvatljiva (Kline, 2005). Osim toga, pomoću histograma i Q-Q dijagrama utvrđeno je kako odstupanje nije veliko, a sve distribucije imaju tendenciju normalnih distribucija. Stoga, može se zaključiti kako ova odstupanja od normalne distribucije neće znatno utjecati na rezultate u daljnjoj obradi (Howell, 2010), zbog čega će se koristiti parametrijski postupci.

Deskriptivna statistika

Nakon testiranja pretpostavke o normalitetu distribucija, provjerena je pouzdanost korištenih upitnika i njihovih subskala. U Tablici 4 uz deskriptivnu statistiku prikazani su i Cronbach alfa koeficijenti pouzdanosti.

Tablica 4. Prosječne vrijednosti, standardne devijacije, koeficijenti unutarnje konzistencije te empirijski raspon svih mjerenih varijabli u istraživanju.

Varijabla	*N*	*M*	*SD*	α	*Min*	*Max*	*Empirijski raspon*
Percepcija pravednosti organizacije							
Distributivna pravednost organizacije	105	3,18	,804	,96	1	5	1-5
Proceduralna pravednost organizacije	105	3,57	,761	,91	1,57	4,71	1,58-4,71
Interakcijska pravednost organizacije	105	3,57	,762	,94	1	5	1-5

Nastavak Tablice 4. Prosječne vrijednosti, standardne devijacije, koeficijenti unutarnje konzistencije te empirijski raspon svih mjerenih varijabli u istraživanju.

Percepcija pravednosti rukovoditelja							
Distributivna pravednost rukovoditelja	105	3,48	,712	,96	1	4,6	1-4,6
Proceduralna pravednost rukovoditelja	105	3,83	,666	,93	1	4,86	1-4,86
Interakcijska pravednost rukovoditelja	105	3,83	,655	,94	1	5	1-5
Percepcija pravednosti unutar grupe							
Distributivna pravednost unutar grupe	105	3,21	,726	,81	2	5	2-5
Proceduralna pravednost unutar grupe	105	3,89	,578	,78	1	4,8	3-4,8
Interakcijska pravednost unutar grupe	105	4,18	,596	,83	3	5	3-5
Psihološka osnaženost							
Ukupna psihološka osnaženost	105	3,73	,552	,84	38	59	3,17-4,92

Napomena: Teorijski rasponi svih varijabli kreću se od 1 do 5.

Prosječne vrijednosti procjena svih čestica pojedinih subskala primijenjenih upitnika (Tablica 4) pokazuju da sudionici prosječno najmanje pravednom procjenjuju raspodjelu ishoda svih izvora, dok podjednako pravednima smatraju pravila i procedure raspodjele ishoda te način na koji su bili tretirani prilikom primjene postupaka. Tek kada je riječ o pravednosti radne grupe, pravednost međuljudskih postupaka procijenjena je pravednijom i od distributivne (t(104)=3,249, p<,01) i od proceduralne pravednosti (t(104)=-19,698, p<,01). Razlika između prosječnih vrijednosti percepcija distributivne i proceduralne pravednosti statistički je značajna za sve ispitane izvore (organizacija t(104)=-42,967, p<,01; rukovoditelj t(104)=-50,048, p<,01; radna grupa t(104)=-18,293, p<,01), kao i razlika između percepcije distributivne i interakcijske pravednosti (organizacija t(104)=-10,834, p<,01; rukovoditelj t(104)=-10,540, p<,01; radna grupa t(104)=-3,249, p<,01), pri čemu sudionici procjenjuju raspodjelu ishoda statistički značajno manje pravednom od pravednosti pravila i postupaka te međuljudskog tretiranja prilikom raspodjele tih ishoda. Osim toga, u tablici su prikazani i koeficijenti unutarnje konzistencije koji se kreću u rasponu od α=,78 do α=,96 za pojedine subskale pravednosti, te α=,84 za mjeru percepcije psihološke osnaženosti, što ukazuje kako je pouzdanost korištenih instrumenata u ovom istraživanju visoko zadovoljavajuća (Kline, 1999; prema Field, 2009).

Kako bi se odgovorilo na drugi postavljeni problem, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije prikazani u Tablici 5.

Tablica 4. Interkorelacije svih mjerenih varijabli u istraživanju (*N*=105).

Varijabla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Distributivna pravednost organizacije	-	,87**	,87**	,78**	,68**	,63**	,40**	,42**	,25*	,41**
2. Proceduralna pravednost organizacije		-	,90**	,75**	,72**	,68**	,36**	,45**	,26**	,47**
3. Interakcijska pravednost organizacije			-	,72**	,69**	,66**	,31**	,43**	,24*	,48**
4. Distributivna pravednost rukovoditelja				-	,88**	,85**	,44**	,60**	,39**	,48**
5. Proceduralna pravednost rukovoditelja					-	,94**	,44**	,61**	,41**	,54**
6. Interakcijska pravednost rukovoditelja						-	,44**	,61**	,41**	,54**
7. Distributivna pravednost unut grupe							-	,72**	,62**	,64**
8. Proceduralna pravednost unut grupe								-	,76**	,77**
9. Interakcijska pravednost unut grupe									-	,61**
10. Psihološka osnaženost										-

*Napomena: ** p< ,01, * p< ,05.*

Na temelju Tablice 5 može se primijetiti kako su koeficijenti korelacije među svim varijablama pozitivni, a kreću se u rasponu od umjerenih do vrlo visokih. Najveća statistički značajna povezanost utvrđena je između proceduralne i interakcijske pravednosti rukovoditelja, dok je najmanja između interakcijske pravednosti organizacije i interakcijske pravednosti unutar grupe. Povezanost psihološke osnaženosti sa svim subskalama pravednosti je pozitivna i umjereno visoka. Najviša je povezanost psihološkog osnaživanja i unutar-grupne pravednosti, koja je statistički značajno viša od povezanosti psihološkog osnaživanja i pravednosti organizacije (distributivna pravednost $t(102)=5,01$, $p<,01$; proceduralna pravednost $t(102)=4,60$, $p<,01$; interakcijska pravednost $t(102)=2,27$, $p<,05$) te psihološkog osnaživanja i pravednosti rukovoditelja (distributivna pravednost $t(102)=3,36$, $p<,01$; proceduralna pravednost

t(102)=23,89, *p*<,01). Razlika između koeficijenata korelacije psihološkog osnaživanja i interakcijske pravednosti unutar grupe te psihološkog osnaživanja i interakcijske pravednosti rukovoditelja nije se pokazala statistički značajnom (*t*(102)=1,588, *p*>,05).

Doprinos dimenzija klime pravednosti različitih izvora objašnjenju psihološke osnaženosti radne grupe

Kako bi provjerili 2b hipotezu i tako dali potpun odgovor na drugi postavljeni problem, provedena je hijerarhijska regresijska analiza s ukupnom mjerom psihološke osnaženosti radne grupe kao kriterijem. Redoslijed uključivanja varijabli prediktora u hijerarhijsku regresijsku analizu određen je na temelju ranijih istraživanja (npr. Liao i Rupp, 2005; Rupp, Byrne i Wadlington, 2003; Rupp i Cropanzano, 2002) i teorijske važnosti koju pojedini prediktori imaju u predviđanju kriterija (Field, 2005). Stoga su u prvom koraku uključene distributivna, proceduralna i interakcijska klima pravednosti rukovoditelja, u drugom koraku distributivna, proceduralna i interakcijska klima pravednosti organizacije, dok su u trećem koraku uključene sve tri vrste percipirane unutar-grupne klime pravednosti. Podatci koji govore o kolinearnosti (tolerancija i faktor povećanja varijance) nisu prihvatljivi. Tolerancija se kreće u rasponu od ,091 do ,409, dok se faktor povećanja varijance kreće u rasponu od 2,443 do 10,969. Naime, tolerancije sve tri vrste pravednosti rukovoditelja i organizacije kao izvora niže su od preporučene vrijednosti ,2 (Menard, 1995; prema Field, 2005), dok je faktor povećanja varijance za dimenziju proceduralne pravednosti rukovoditelja viši od preporučene vrijednosti 10 (Myers (1990; prema Field, 2005). Ovakvi podatci ukazuju na postojanje multikolinearnosti između navedenih dimenzija. Ipak, tolerancija za dimenzije pravednosti unutar grupe kreću se u rasponu od ,235 do ,409, dok se faktori povećanja varijance kreću u rasponu 2,443 i 4,255, što se smatra prihvatljivim. Rezultati provedene hijerarhijske regresijske analize prikazani su u Tablici 6.

Tablica 6. Hijerarhijska regresijska analiza predikcije percepcije psihološke osnaženosti radne grupe na temelju dimenzija klime pravednosti rukovoditelja, organizacije i radne grupe.

	R	R^2	ΔR^2	*F*	*B*	β	*t*
Psihološka osnaženost 1.korak							
Distributivna pravednost rukovoditelja					-,063	,051	,292
Proceduralna pravednost rukovoditelja	,538**	,290**	,290**	13,726	-,064	,063	,232

Nastavak Tablice 6. Hijerarhijska regresijska analiza predikcije percepcije psihološke osnaženosti radne grupe na temelju dimenzija klime pravednosti rukovoditelja, organizacije i radne grupe.

Interakcijska pravednost rukovoditelja					,598	,433	1,725
2. korak							
Distributivna pravednost rukovoditelja					-,017	-,014	-,066
Proceduralna pravednost rukovoditelja					-,013	-,013	-,047
Interakcijska pravednost rukovoditelja					,560	,406	1,570
Distributivna pravednost organizacije					-,143	-,131	-,629
Proceduralna pravednost organizacija	,565	,319	,030	1,419	,125	,134	,618
Interakcijska pravednost organizacije					,259	,220	1,007
3. korak							
Distributivna pravednost rukovoditelja					-,221	-,180	-1,147
Proceduralna pravednost rukovoditelja					-,149	-,147	-,738
Interakcijska pravednost rukovoditelja					,295	,214	1,138
Distributivna pravednost organizacije					-,173	-,159	-,996
Proceduralna pravednost organizacija					,103	,111	,709
Interakcijska pravednost organizacije					,347	,295	1,815
Distributivna pravednost unutar grupe					,295	,202*	2,150
Proceduralna pravednost unutar grupe	,811**	,658**	,339**	31,377	1,028	,545**	4,402
Interakcijska pravednost unutar grupe					,095	,046	,486

Napomena: ** *p*< ,*01*, * *p*< ,*05*.

Varijable uključene u prvom koraku statistički značajno doprinose objašnjenju psihološke osnaženosti radne grupe (F(3,101)=13,726; *p*<,01), međutim nije utvrđen statistički značajan pojedinačni doprinos niti jedne od dimenzija klime pravednosti rukovoditelja. Mogući uzrok toga jest prethodno utvrđena multikolinearnost među dimenzijama klime pravednosti ovog izvora. Varijable uključene u drugom koraku nisu statistički značajne za objašnjenje kriterija, dok varijable uključene u trećem koraku statistički značajno doprinose objašnjenju psihološke osnaženosti radne grupe (F(3,95)=31,377; *p*<,01). Također, iz Tablice 6 se može iščitati kako varijable iz prvog koraka objašnjavaju 29,0% varijance, dok varijable uključene u trećem koraku

objašnjavaju 33,9% ukupne varijance. Međutim, nakon uključivanja svih varijabli, pokazalo se kako samostalno, samo dvije dimenzije klime pravednosti statistički značajno doprinose objašnjenju psihološke osnaženosti, a to su distributivna pravednost unutar grupe i proceduralna pravednost unutar grupe. Radna je grupa ujedno jedini izvor pravednosti u kojemu se pokazalo kako ne postoji multikolinearnost između dimenzija klime pravednosti.

Rasprava

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos klime pravednosti različitih izvora i psihološke osnaženosti radne grupe u organizacijskom kontekstu na prigodnom uzorku od 105 radnih timova, odnosno 360 zaposlenih u hijerarhijski strukturiranim organizacijama različitih djelatnosti. Kako se Upitnik psihološke osnaženosti radne grupe po prvi puta primijenio na hrvatskoj populaciji, prvi problem ovog rada bio je provjeriti faktorsku strukturu Upitnika psihološke osnaženosti radne grupe. Očekivana je četverofaktorska struktura, koja obuhvaća sljedeće faktore: moć, značaj, autonomiju i utjecaj. Drugi je problem ovoga istraživanja bio utvrditi stupanj povezanosti i doprinos dimenzija klime pravednosti (distributivna, proceduralna, interakcijska) različitih izvora (rukovoditelj, organizacija u cjelini, radna grupa) dimenzijama psihološke osnaženosti i ukupnoj mjeri psihološke osnaženosti radne grupe. Na temelju prethodnih istraživanja, očekivana je pozitivna povezanost dimenzija klime pravednosti svih izvora s ukupnom psihološkom osnaženošću i svim njezinim dimenzijama te statistički značajan pozitivan doprinos dimenzija klime pravednosti svih izvora objašnjenju ukupne mjere psihološke osnaženosti radne grupe, kao i svih njezinih dimenzija. U narednim poglavljima interpretirat će se i pojasniti rezultati koji nude odgovor na ove probleme te navesti važnost i ograničenja provedenog istraživanja, uz implikacije rada za buduća istraživanja.

Struktura Upitnika psihološke osnaženosti radne grupe

Kako bi se odgovorilo na prvi problem, provedena je faktorska analiza Upitnika psihološke osnaženosti radne grupe, međutim dobivena jednofaktorska struktura nije u skladu s rezultatima ranijih istraživanja (npr. Kirkman i Rosen, 1999). Dakle, prva hipoteza nije potvrđena. Ovakvi rezultati ukazuju kako sudionici na grupnoj razini ne razlikuju pojedine dimenzije psihološke osnaženosti. Osim toga, među česticama koje ispituju psihološku osnaženost radne grupe dvije su čestice čije je zasićenje jednim utvrđenim faktorom manje od preporučene vrijednosti od ,40 (Field, 2009). Riječ je o česticama koje u originalnoj skali pripadaju faktoru autonomije; »Moja radna grupa može sama odabrati različite načine za

obavljanje posla.« i »Moja radna grupa svoje odluke donosi sama, bez utjecaja rukovodstva.«. Moguće je da su ovakvi rezultati posljedica prijevoda čestica ovog upitnika na hrvatski jezik, ali i njihove primjenjivosti na posao koji pojedine radne grupe obavljaju. U našim se organizacijama često obavljaju visoko strukturirani poslovi. Primjerice, postoje poslovi u kojima se radni zadatci obavljaju po određenoj proceduri koju nije moguće mijenjati. Visoka strukturiranost poslova i nemogućnost samostalnog odlučivanja o načinu izvedbe radnih zadataka u skladu su sa demografskim obilježjima uzorka koji je sudjelovao u istraživanju. Naime, gotovo polovina sudionika ima srednju stručnu spremu, što u našim organizacijama često upućuje na izvršavanje rutinskih poslova. Također, pojam *odluke* iz druge izdvojene čestice možda nije dovoljno precizan, odnosno ostavlja sudioniku dovoljno prostora da sam odluči radi li se o važnim poslovnim odlukama ili bilo kojoj odluci koju jedna radna grupa donosi, uključujući manje važne odluke poput proizvoljnog odlaska na odmor. Osim toga, moguće je da u uzorku timova koji su sudjelovali u istraživanju ima manji broj samoupravnih timovima nego u uzorcima ranijih istraživanja, zbog čega su se upravo čestice vezane za autonomiju u radu pokazale dvojbenima.

Nadalje, tablica testiranja preduvjeta za opravdanost agregiranja (Tablica 2) otkriva kako su *ICC(1,2)* indikatori opravdanosti agregiranja pojedinačnih percepcija, upravo psihološke osnaženosti, u skupne percepcije najniži i kontradiktorni dobivenoj r_{wgj} vrijednosti. Stoga, može se naslutiti kako sudionici psihološku osnaženost možda ipak ne doživljavaju grupno, zbog čega im je bilo teško procijeniti psihološku osnaženost radne grupe u cjelini. Dakle, moguće je da su se sudionici, unatoč uputi da na pitanja odgovaraju iz pozicije radne grupe, vodili osobnim iskustvima. Ovoj pretpostavci u prilog ide i činjenica da čak jedna četvrtina sudionika ima radni staž u grupi kraći od dvije godine, što otežava poistovjećivanje s grupnim iskustvima.

Klima pravednosti i psihološka osnaženost radne grupe

Kako bi se odgovorilo na drugi problem, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije te je provedena hijerarhijska regresijska analiza. Kako je utvrđena statistički značajna pozitivna povezanost između svih ispitanih varijabli, a prethodno nije potvrđena četverofaktorska struktura Upitnika psihološke osnaženosti radne grupe, može se zaključiti kako je hipoteza 2a djelomično potvrđena. Dakle, sve dimenzije klime pravednosti svih izvora pozitivno su povezane s ukupnom mjerom psihološke osnaženosti radne grupe.

Hijerarhijskom regresijskom analizom utvrđen je značajan doprinos klime pravednosti rukovoditelja i klime pravednosti unutar grupe psihološkoj osnaženosti radne grupe, što znači da je hipoteza 2b djelomično potvrđena. Klima pravednosti rukovoditelja ukupno objašnjava

29%, a klima pravednosti unutar grupe 34% varijance psihološke osnaženosti radne grupe. Ipak, ne može se pouzdano utvrditi koje dimenzije pravednosti rukovoditelja pojedinačno značajno doprinose objašnjenju varijance psihološke osnaženosti radne grupe, što je vjerojatno posljedica postojanja multikolinearnosti među dimenzijama klime pravednosti. U skladu s očekivanjima, oba izvora pravednosti predstavljaju pozitivne prediktore psihološke osnaženosti radne grupe. Međutim, suprotno očekivanjima, klima pravednosti organizacije nije se pokazala statistički značajnom u predviđanju psihološke osnaženosti radne grupe. Iako mnogi autori (npr. Rupp i Cropanzano, 2003) često navode rukovoditelje kao najočitije izvore (ne)pravednosti, na drugom mjestu obično navode organizaciju u cjelini budući da su zaposlenici skloni personalizirati organizaciju i pripisivati joj ljudske osobine. Primjerice, organizacije obično sklapaju i često krše psihološke ugovore s radnicima (Cropanzano i Prehar, 2001; Robinson i Rousseau, 1994; prema Liao i Rupp, 2005). Međutim, rezultati pokazuju kako je ovaj učinak u provedenom istraživanju izostao. Byrne (1999; prema Lavelle i sur., u tisku) tvrdi kako rukovoditelji često razviju vlastite postupke za donošenje odluka, zbog čega mogu biti percipirani kao jedinstveni izvor proceduralne pravednosti za koju se najčešće pretpostavlja da potječe od organizacije, a to navodi na pretpostavku kako sudionici možda i ne razlikuju ova dva izvora pravednosti, ili puno veću važnost pripisuju rukovoditelju u odnosu na organizaciju, ali ne i u odnosu na radnu grupu, o čemu će u nastavku ovog rada biti riječ.

Tek na trećem mjestu kao izvor pravednosti u novijim istraživanjima spominju se sami radni timovi (Cropanzano i Rupp, 2008). Međutim, rezultati ovog istraživanja pokazuju kako su distributivna pravednost unutar grupe i proceduralna pravednost unutar grupe jedine varijable koje su se pojedinačno pokazale značajnim prediktorima psihološke osnaženosti radne grupe. Naime, moderne organizacije naglašavaju važnost formiranja samoupravnih i autonomnih projektnih timova, čime suradnici postaju sve važniji izvor pravednosti svih vrsta. Na primjer, takvi timovi često razvijaju i koriste svoje vlastite postupke donošenja odluka koje se odnose na ključna timska pitanja, uključujući raspodjelu, dogovaranje i preuzimanje odgovornosti za zadatak (Lavelle, Rupp i Brockner, 2007). Dakle, uvođenjem timskih struktura u organizacije, utjecaj suradnika jednih na druge raste (Harrison, Johns i Martocchio, 2000; prema Lavelle i sur., u tisku). Nadalje, meta-analiza Harrisona i Chiaburua (2008; prema Lavelle i sur., u tisku) otkriva kako percepcija podrške suradnika pozitivno pridonosi zadovoljstvu poslom i radnoj uspješnošću, te ujedno ima negativan utjecaj na namjere za napuštanjem organizacija, izostanke, sukobe i nejasnoću uloga. Važnost ovih

nalaza jest to što se učinak podrške suradnika pokazao većim od doprinosa koji ima podrška rukovoditelja. Upravo se to potvrdilo i ovim istraživanjem. Pravednost kolega iz radnog tima u raspodjeli ishoda i određivanju pravila po kojima će se ti ishodi dijeliti najviše doprinosi osjećaju psihološke osnaženosti radne grupe, čak više od pravednosti rukovoditelja. Kako pokazuje Tablica 5, korelacije pojedinih dimenzija unutar svakog izvora pravednosti su vrlo visoke, osobito korelacije između proceduralne i interakcijske pravednosti, što je i od ranije poznato teorijsko i metodološko pitanje (Jakopec i Sušanj, 2014). Tablica interkorelacija (Tablica 5) također pokazuje kako su korelacije psihološkog osnaživanja i pravednosti koja potječe od suradnika unutar grupe više od korelacija psihološkog osnaživanja i pravednosti drugih ispitanih izvora, a te su se razlike pokazale i statistički značajnima. Dakle, rezultati hijerarhijske regresijske analize potvrđuju kako klima pravednosti određenog izvora bolje predviđa ishode usmjerene prema tom izvoru, što dodatno podupire pretpostavke teorije društvene razmjene, odnosno modela sličnosti izvora i mete (Liao i Rupp, 2005; prema Cropanzano i Rupp, 2008). Naime, stavovi i ponašanja zaposlenika, odnosno radnih grupa oblikuju se po principu reciprociteta (Rupp i Paddock, 2010). Dakle, percipirana pravednost unutar radne grupe najbolje predviđa psihološku osnaženost radne grupe, što je u skladu s rezultatima istraživanja Cropanzana i suradnika (2011; Li i sur., u tisku) koji sugeriraju kako percepcija pravednosti unutar grupe ima značajan utjecaj na ishode tima. Ovakav su nalaz naslućivali brojni istraživači (npr. Liao i Rupp, 2005), a sada je i potvrđena važnost uključivanja različitih izvora u nacrte istraživanja iz područja pravednosti u organizacijskom kontekstu. Međutim, izostanak statistički značajnog pojedinačnog doprinosa dimenzije interakcijske pravednosti unutar grupe, koja je prema istraživanju Neumanna i Bennetta (2000; prema Li i sur., u tisku) istaknuta kao najvažnija, vjerojatno je posljedica visoke povezanosti između proceduralne i interakcijske klime pravednosti unutar grupe.

Važnost, ograničenja provedenog istraživanja i implikacije za buduće radove

Jedan doprinos provedenog istraživanja odnosi se na rezultate koji su ponuđeni prilikom testiranja faktorske strukture Upitnika psihološke osnaženosti radne grupe koji je po prvi puta primijenjen na populaciji radnih grupa u Republici Hrvatskoj. Iako nije potvrđena očekivana četverofaktorska struktura upitnika, istraživanje je pokazalo kako se radi o psihometrijski valjanom i pouzdanom instrumentu. Buduća bi se istraživanja trebala usmjeriti na dorađivanje Upitnika psihološke osnaženosti radne grupe, kako ne bi bilo čestica čije je zasićenje vrlo malo. Timsko je osnaživanje potrebno ispitati na različitim vrstama timova,

uključujući samoupravne, projektne te virtualne timove, a potom utvrditi mogu li se rezultati generalizirati (Cohen i Bailey, 1997; prema Kirkman i Rosen, 1999).

Nadalje, u novijim se istraživanjima (npr. Li i sur., u tisku; Rupp i sur., 2014; Cropanzano i Rupp, 2008) često isticala potreba za istraživanjima u čijem će središtu biti radni timovi te istraživanjima koja će obuhvatiti tri izvora i tri vrste pravednosti i ispitati njihov odnos sa psihološkom osnaženošću. Prema tome, provedeno istraživanje je prvo takve vrste u našoj zemlji, a moguće i šire. Uzimajući u obzir različite izvore klime pravednosti, značajno se doprinijelo razumijevanju odnosa percepcije klime pravednosti različitih izvora i psihološke osnaženosti radne grupe. Međutim, potrebno je istraživanje ponoviti na uzorcima drugih timova i tako provjeriti dosljednost dobivenih rezultata.

Doprinos provedenog istraživanja jest i primjenjivost rezultata u praksi. Naime, rezultati sugeriraju kako klima pravednosti unutar grupe u najvećoj mjeri doprinosi objašnjenju psihološke osnaženosti radne grupe. Budući da su se distributivna i proceduralna klima pravednosti unutar grupe pokazale statistički značajnim samostalnim prediktorima psihološke osnaženosti unatoč visokim interkorelacijama, u organizacijama bi trebalo poraditi na transparentnosti u dijeljenju ishoda, ali i u određivanju pravila po kojima će se ishodi dijeliti. Drugim riječima, prilikom dijeljenja ishoda potrebno je uzeti u obzir pojedinačne zasluge članova tima, kvalitetu obavljenog zadatka te uloženi trud, a izbjegavati jednake ishode za sve članove radne grupe. Također, važna je nepristranost i dosljednost prilikom dijeljenja ishoda te mogućnost izražavanja mišljenja i osjećaja u vezi odluka. Nadalje, sve ove prijedloge trebaju uvažavati i članovi radne grupe, međusobno si pomažući i poštivajući se. Kvaliteta interakcija unutar grupe ponajviše ovisi o samim članovima radnih grupa, zbog čega treba ulagati u treninge timova kojima će cilj biti poboljšati komunikaciju i koordinaciju te povećati povjerenje među članovima tima. Mnogi su autori (npr. Seibert i sur., 2011) isticali širok spektar pozitivnih ishoda psihološke osnaženosti radne grupe, zbog čega vrijedi ulagati i u metode psihološkog osnaživanja kako bi korist imala organizacija, rukovoditelji, ali i sami članovi radnog tima. Utvrđeni doprinos pravednosti rukovoditelja psihološkoj osnaženosti radne grupe važan je zbog svih pozitivnih ishoda do kojih dovodi psihološka osnaženost. Rukovoditelji trebaju češće pokazivati svojim timovima da su važan dio organizacije, dati im neovisnost i diskreciju u radu, pokazati povjerenje u njih i njihove sposobnosti, uključivati ih u donošenje odluka koje utječu na sve članove tima te im dopustiti da podjele svoje ideje s rukovoditeljima (Saufi i sur., 2013; Najafi i sur., 2011; Gondal i Khan, 2008) jer psihološki osnaženi timovi obavljaju radne zadatke s manje napora i u konačnici imaju veću produktivnost i radnu uspješnost (Seibert i sur., 2011). O važnosti uključivanja članova

timova u donošenje odluka govori i nalaz Johnsona i suradnika (2002: prema Li i sur., u tisku) koji je pokazao da su članovi timova koji nisu imali kontrolu nad procesom donošenja odluka bili osjetljiviji na klimu pravednosti te uzvraćali negativnim ponašanjem. Kada je riječ o pravednosti, rukovoditelji trebaju biti uzor svojim zaposlenicima, a svojom transparentnošću poticati zaposlenike na fer i korektno ponašanje. Sve ove vještine koje dovode do percepcije višeg stupnja pravednosti i psihološke osnaženosti mogu se uvježbavati, što sugerira potrebu za treningom ovih vještina.

Kako je nacrt provedenog istraživanja korelacijski, onemogućeno je donošenje zaključaka o uzročno-posljedičnoj vezi između ispitanih konstrukata. Nadalje, iako su u istraživanju sudjelovali radni timovi iz organizacija koje se bave različitim djelatnostima, prigodan uzorak smanjuje mogućnost generalizacije rezultata. Prilikom interpretacije rezultata potrebno je u obzir uzeti i činjenicu da samoprocjene uvijek ostavljaju prostora za davanje iskrivljenih i socijalno poželjnih odgovora pa je tako moglo biti i u ovom istraživanju.

Iako pretpostavljeni prediktori objašnjavaju gotovo 66% varijance psihološke osnaženosti radne grupe, potrebno je razmisliti o uključivanju drugih izvora pravednosti (osobito onih koji predstavljaju vanjske organizacijske izvore, kao što su klijenti i kupci) koji bi, s promjenama organizacijskih struktura, mogli postati značajni prediktori psihološke osnaženosti radne grupe. Ne treba ni zanemariti činjenicu kako je 147 čestica poprilično velik broj, osobito za one koji nemaju rutinu ispunjavanja upitnika, a što se također moglo odraziti na rezultate istraživanja. Iako su sudionici prethodno bili upozoreni na mogućnost da im se pojedine čestice učine sličnima, često su se žalili da su već odgovorili na neka pitanja, što je posljedica nedostatka motivacije i gubitka koncentracije. Stoga, bilo bi korisno ove upitnike primijeniti bez niza drugih upitnika koji su također primijenjeni s obzirom da se radi o širem istraživanju koje ispituje veći broj konstrukata.

Iako predstavlja novo saznanje, značajan doprinos distributivne i proceduralne klime pravednosti unutar grupe u skladu je s pretpostavkama istraživača kako će smanjeni utjecaj hijerarhije i stvaranje timskih struktura dovesti do povećanja utjecaja suradnika jednih na druge (Harrison, Johns i Martocchio, 2000; prema Lavelle i sur., u tisku). Osim toga, naglašavanje važnosti formiranja samoupravnih i autonomnih projektnih timova dovodi do toga da suradnici postaju sve važniji izvor svih vrsta pravednosti (Lavelle i sur., 2007). Stoga, ovo istraživanje može poslužiti kao polazište za sljedeći val istraživanja koji će uključivati prošireni pristup temeljen na različitim izvorima pravednosti.

Zaključak

Cilj ovog istraživanja bio je provjeriti odnos klime pravednosti i psihološke osnaženosti radne grupe na prigodnom uzorku od 105 radnih timova zaposlenih u hijerarhijski strukturiranim organizacijama različitih djelatnosti. Prema prvoj hipotezi očekivana je četverofaktorska struktura Upitnika psihološke osnaženosti radne grupe. Eksploratornom faktorskom analizom utvrđena je jednofaktorska struktura, što znači da prva hipoteza nije potvrđena. Prema 2a i 2b hipotezama očekivana je pozitivna povezanost i pozitivan doprinos dimenzija pravednosti ukupnoj mjeri psihološke osnaženosti i svim njezinim dimenzijama. Hipoteze su djelomično potvrđene. Utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost između svih ispitivanih varijabli. Rezultatima hijerarhijske regresijske analize utvrđen je statistički značajan doprinos klime pravednosti unutar grupe, pri čemu su se distributivna i proceduralna pravednost unutar grupe pokazale kao jedini samostalni i pozitivni prediktori psihološke osnaženosti radne grupe.

Literatura

Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology. 18* (4), 405-425.

Chen, G., Sharma, P.N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L. i Farh, J-L. (2010). Motivating and Demotivating Forces in Teams: Cross-Level Influences of Empowering Leadership and Relationship Conflict. *Journal of Applied Psychology, 96* (3), 541–557.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R, Allen, D. i Rosen, B. (2007). A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams. *Journal of Applied Psychology. 92* (2), 331–346.

Cole, M. S., Bedeian, A. G. i Bruch, H. (2011). Linking leader behavior and leadership consensus to team performance: Integrating direct consensus and dispersion models of group composition. *The Leadership Quarterly. 22* (1), 383–398.

Costello, A. B. i Osborne, J. W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: FourRecommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation. 10*(7).

Cropanzano, R. i Rupp, D. E. (2008). Social exchange theory and organizational justice: Job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures. U S. W. Gilliland, D. P. Skarlicki i D. D. Steiner (Eds.), *Research in social issues in management: Justice, morality, and social responsibility* (str. 63-99). Greenwich CT: Information Age Publishing.

Cropanzano, R., Rupp, D.E., Mohler, C.J. i Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. U G. R. Ferris (Ur.), *Research in personnel and human resourcesmanagement* (Vol. 20, str. 1–113). Greenwich, CT: JAI Press.

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

George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology, 75*, 107–116.

Gilliland, S.W.i Chan D. (2001). Justice in organizations: Theory, methods, and applications. U N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangili C. Viswesvaran (Ur.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 2, str. 143–165). London: SAGE Publications.

Gondal, A. M. i Khan, A.. (2008). Impact Of Team Empowerment On Team Performance Case Of The Telecommunications Industry In Islamabad. *International Review of Business Research Papers. 4* (5), 138-146.

Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. U S. Zedeck (Ur.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, str. 271–327).Washington, DC: American Psychological Association.

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

Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme. 23* (2), 305-325.

Katz-Navon, T. Y. i Erez, M. (2005). When collective- and self-efficacy affect team performance. *Small group research. 36* (4), 437-465.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. i Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal. 47* (2), 175–192.

Kirkman, B. L. i Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *The Academy of Management Journal. 42* (1), 58-74.

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

Kozlowski, S. W. J. i Bell, B. S. (2001). Work Groups and Teams in Organizations. U Borman, W. C., Ilgen, D. R. i Klimoski, R. J. (Eds.), *Handbook of psychology (Vol. 12): Industrial and Organizational Psychology (str. 333-375).* New York: Wiley.

Lavelle, J., Rupp, D., Manegold, J. G. i Thornton, M., (u tisku). Multifoci justice and target similarity: Emerging research and extensions. U M. Ambrose i R. Cropanzano (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in Work Organizations*. Oxford University Press.

Lavelle, J., Rupp, D. E. i Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33, 841-866.

Li, A., Cropanzano, R. i Molina, A., (u tisku). Fairness at the Unit Level: Justice Climate, Justice Climate Strength, and Peer Justice. U M. Ambrose & R. Cropanzano (Ur.), *The Oxford Handbook of Justice in Work Organizations*. Oxford.

Li, A., Cropanzano, R. i Benson, L. (2007). Intraunit justice climate: Explication and validation of a new construct. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management.* Philadelphia, PA.

Liao, H.i Rupp, D.E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*. *90*(2), 242–256.

LeBreton, J. M. i Senter, J. L. (2008). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*. *11* (4), 815-852.

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rupp, T. i Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management. 34* (1), 410-477.

Matthews, R. A., Diaz, W. M. i Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review. 32* (3), 297-318.

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.

Quińones, M., Van den Broeck, A. i De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? *A mediation analysis. Journal of Work and Organizational Psychology. 29*, 127-134.

Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. i Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123, 159-185.

Rupp, D. E. i Paddock, E. L. (2010). From justice events to justice climate: A multilevel temporal model of information aggregation and judgment. *Research on Managing Groups and Teams*, 13, 239-267.

Rupp, D. E., McCance, A. S., Spencer, S. i Sonntag, K. (2008). Customer (in)justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management. 34*, 903-924.

Rupp, D.E., Byrne, Z.S.i Wadlington, P.L. (2003, April). *Justice orientation and its measurement: Extending the deontological model*. Paper presented at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.

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

Safarzadeh, S., Naderi. F., Asgari, P., Enayati, 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), 645-650.

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. *Asian Research Consortium. 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* (5), 981–1003.

Simons, T. i Roberson, Q. (2003). Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes. Journal *of Applied Psychology*. *88* (3), 432–443.

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

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment int he workplace: dimensions, measurment, and validation. *Academy of Menagement Jornal. 38* (5), 1442-1465.

Srivastava, A., Bartol, K. M. i Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in menagement teams: Effects om knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal. 49* (6), 1239–1251.

Tuuli, M. M., Rowlinson, S., Fellows, R. i Liu, A. M. M. (2012). Empowering the project team: Impact of Leadership Style and Team Context. *Team Performance Management*. *18* (3/4), 149-175.

Wang, G. i Lee, P. D. (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis of Interactive Effects. *Group & Organization Management*. *34* (3), 271-296.