Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika

Jakopec, Ana

Doctoral thesis / Disertacija

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:186:770979

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Image not found or type unknown *Repository / Repozitorij:*

Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository

UNIRI DIGITALNA KNJIŽNICA

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FILOZOFSKI FAKULTET SVEUČILIŠTA U RIJECI
POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI DOKTORSKI STUDIJ IZ PSIHOLOGIJE

Ana Jakopec

UČINCI (NE)USKLAĐENOSTI KLIMA PRAVEDNOSTI ORGANIZACIJE, RUKOVODITELJA I SURADNIKA

DOKTORSKI RAD

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

Rijeka, 2015.

UNIVERSITY OF RIJEKA
FACULTY OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES IN RIJEKA
POSTGRADUATE DOCTORAL STUDIES IN PSYCHOLOGY

Ana Jakopec

EFFECTS OF (MIS)ALIGNMENT BETWEEN ORGANIZATIONAL, SUPERVISORY AND PEER JUSTICE CLIMATE

DOCTORAL THESIS

Rijeka, 2015.

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

Doktorski rad obranjen je dana 15. lipnja 2015. godine na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, pred povjerenstvom u sastavu:

1. dr.sc. Nada Krapić, izv.prof (predsjednik povjerenstva)
2. prof.dr.sc. Darja Maslić-Seršić (član povjerenstva)
3. doc.dr.sc. Barbara Kalebić Maglica (član povjerenstva)

Ovaj je doktorski rad izrađen u okviru znanstveno-istraživačkog projekta
Odrednice i učinci organizacijske (ne)pravednosti
uz potporu Sveučilišta u Rijeci.

Zahvale

Prvenstveno, hvala mom mentoru, dr. sc. Zoranu Sušnju, izv. prof., čija je predanost ovom području psihologije označila i moj put. Hvala na beskrajnoj podršci, izazovima, smjernicama, savjetima te znanju koje u svakom trenutku nesebično dijeli sa mnom.

Hvala članicama povjerenstva, dr. sc. Nadi Krapić, izv. prof, prof. dr. sc. Darji Maslić-Seršić te doc. dr. sc. Barbari Kalebić Maglica, koje su uloženim trudom i prijedlozima pridonijele kvaliteti ovoga rada te me potaknule na daljnje razmišljanje.

Hvala svim kolegama i suradnicima, a posebice prof. dr. sc. Jeffreyu R. Edwardsu, dr. sc. Agustinu Molini, doc. dr. sc. Silviji Ručević, dr. sc. Valeriji Križanić te Dini Krupiću na izvrsnim idejama, brojnim raspravama, podršci i poticajima u bilo koje doba dana (i noći).

Hvala kolegici Martini Šendula-Pavelić, ali i svim studenticama koje su mi vrijedno pomogle prikupiti podatke za ovo istraživanje, te brojnim organizacijama koje su omogućile provedbu istog.

Hvala dr.sc. Tomislavu Jakopecu na strpljenju i pomoći pri tehničkoj obradi doktorskog rada.

Hvala svima koji su moj rad pratili od najranijih studentskih dana, a ponajprije dr. sc. Anđelki Metzing na nepresušnoj energiji kojom me neprestano potiče na nova postignuća.

Najdražima, mojoj obitelji, posebno hvala. Suprugu Mariju i kćeri Emi na beskrajnoj ljubavi, podršci, strpljenju i razumijevanju.
Hvala mami Ljiljani, tati Željku, seki Sanji, baki Emi i uji Zoranu, koji su uvijek tu i vjeruju u mene.

Hvala Vam svima što ste i ovaj cilj učinili dostižnim, a pritom uvijek bili i više nego *fair*.

Vaša Ana

SAŽETAK

Cilj je ovoga rada provjeriti zajedničke učinke klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na zajedničke reakcije članova tima usmjerene na organizaciju (povjerenje tima u organizaciju i odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji), rukovoditelja (povjerenje tima u rukovoditelja i odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju) i suradnike (radna angažiranost tima te odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima). Podaci prikupljeni na uzorku od 196 timova zaposlenih u organizacijama različitih djelatnosti obrađeni su polinomnom regresijskom analizom kombiniranom s metodom odzivnih površina uz kontrolu obilježja timova. Dobiveni rezultati upućuju na važnost usklađenosti izvora klime pravednosti u organizacijskom kontekstu za predviđanje svih mjerenih ishoda. Povjerenje tima u rukovoditelja i organizaciju, radna angažiranost tima i odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno na sve tri mete osnaženi su skupnim doživljajem tima o pravednosti njihove organizacije, rukovoditelja i suradnika u kombinaciji. S povećanjem stupnja neusklađenosti izvora pravednosti mjereni ishodi u pravilu ne opadaju: zajedničke su reakcije uglavnom na vrlo visokoj razini dokle god tim barem jedan izvor doživljava u potpunosti pravednim. Iako su za predviđanje svih ishoda važni svi izvori klime pravednosti u organizacijskom kontekstu, najveću važnost za predviđanje ishoda usmjerenih na suradnike ima klima pravednosti suradnika, za ishode usmjerene na rukovoditelja najvažnija je klima pravednosti rukovoditelja, dok su za predviđanje ishoda usmjerenih na organizaciju podjednako važna sva tri izvora klime pravednosti. Demografska obilježja timova nemaju značajnije učinke na prikazane odnose, jedino se povećanjem prosječne dobi ili staža tima u organizaciji povećava i snaga zajedničkih učinaka klima pravednosti pojedinih izvora na određene ishode, a ujedno i raste važnost klime pravednosti rukovoditelja i organizacije. Moguće je da su dobiveni rezultati dijelom i pod utjecajem šireg društvenog konteksta. U radu se raspravlja o teorijskim doprinosima pristupu sukladnosti u organizacijskom kontekstu i modelu sličnosti izvora i mete u društvenoj razmjeni, kao i o praktičnim implikacijama dobivenih rezultata za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama.

Ključne riječi: (ne)usklađenost klima pravednosti, klima pravednosti organizacije, klima pravednosti rukovoditelja, klima pravednosti suradnika, zajedničke reakcije članova tima

ABSTRACT

This study aimed to verify the interactive effects of organizational, supervisory and peer justice climates on team-members' joint reactions targeting organization (teams' trust in organization and organizational citizenship behavior towards organization), supervisor (teams' trust in supervisor and organizational citizenship behavior towards supervisor) and peers (teams' work engagement and organizational citizenship behavior towards peers). The data collected from 196 work teams were analyzed by using polynomial regression analysis combined with response surface methodology, while controlling the effects of teams' characteristics. The results indicate the importance of the congruence between justice climates in the organizational context for predicting measured team level outcomes. Teams' trust in supervisor and organization, team's work engagement and teams' organizational citizenship behaviors targeting organization, supervisor and peers were strengthened with organizational, supervisory and peer justice climates in combination. Joint teams' reactions were generally at the high level, when at least one source of justice was perceived as fair, even when the other source was simultaneously perceived as unfair. Although all sources of justice climates in organizational context are important for the prediction of all the outcomes, the crucial source of justice climate for predicting peers-oriented outcomes were peers. Supervisor was the most relevant source of justice climate for predicting supervisory-oriented outcomes. For predicting organization-oriented outcomes, all sources of justice climates matter equally. Although teams' demographic characteristics do not have strong effects on the observed relationships, by increasing the average teams' age and average teams' organizational tenure, increases the strength of joint effects of certain sources of justice climates to specific outcomes. Additionally, there is a growing importance of supervisory and organizational justice climates for predicting the outcomes targeting these specific justice sources. The results might depend upon the broader social context of our area. The theoretical contributions to the theory of congruence in organizational research and to the target-similarity model in the social exchange theory, as well as the practical implications of the results for the development of human resource management in organizations are discussed.

Keywords: justice climate (mis)alignment, organizational justice climate, supervisory justice climate, peer justice climate, group-level outcomes

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Individualne percepcije pravednosti u organizacijskom kontekstu 2

1.1.1. Načini oblikovanja individualnih percepcija pravednosti 2

1.1.2. Razlozi zbog kojih je zaposlenicima stalo do pravednosti 3

1.1.3. Vrste pravednosti koje zaposlenici razlikuju 4

1.1.4. Učinci individualnih percepcija pravednosti 6

1.1.5. Izvori individualnih percepcija pravednosti 7

1.1.6. Konceptualizacija i operacionalizacija individualnih percepcija pravednosti 8

1.2. Zajedničke percepcije pravednosti u organizacijskom kontekstu: Klima pravednosti 11

1.2.1. Načini nastanka klime pravednosti 13

1.2.2. Učinci različitih dimenzija klime pravednosti 16

1.2.3. Izvori klime pravednosti i njihovi učinci 18

1.2.4. Konceptualizacija i operacionalizacija klime pravednosti 22

1.3. Učinci (ne)usklađenosti izvora (klime) pravednosti u organizacijskom kontekstu 27

2. CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE RADA 29

3. METODA 36

3.1. Sudionici 36

3.2. Instrumenti 38

3.2.1. Klima pravednosti u organizacijskom kontekstu 38

3.2.2. Povjerenje tima u organizacijskom kontekstu 42

3.2.3. Radna angažiranost tima 43

3.2.4. Odgovorna organizacijska ponašanja tima u organizacijskom kontekstu 44

3.3. Postupak 46

3.4. Obrada podataka 47

4. REZULTATI 53

4.1. Provjera preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka 53

4.2. Deskriptivna statistika 54

4.3. Korelacije mjerenih varijabli 55

4.4. Deskriptivne informacije o pojavljivanju (ne)usklađenosti u procjenama klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika 57

4.4.1. Pojavljivanje (ne)usklađenosti u procjenama klima pravednosti organizacije i rukovoditelja 57

4.4.2. Pojavljivanje (ne)usklađenosti u procjenama klima pravednosti organizacije i suradnika 58

4.4.3. Pojavljivanje (ne)usklađenosti u procjenama klima pravednosti rukovoditelja i suradnika.....59

4.5. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika 60

4.5.1. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene prema organizaciji.....60

4.5.1.1. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u organizaciju. 61

4.5.1.2. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na povjerenje tima u organizaciju. 65

4.5.1.3. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na povjerenje tima u organizaciju. 67

4.5.1.4. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji. 70

4.5.1.5. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji. 72

4.5.1.6. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji. 76

4.5.1.7. Zaključno o učincima (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene prema organizaciji. 79

4.5.2. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene prema rukovoditelju 80

4.5.2.1. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u rukovoditelja. 80

4.5.2.2. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na povjerenje tima u rukovoditelja. 83

4.5.2.3. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na povjerenje tima u rukovoditelja. 85

4.5.2.4. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju. 87

4.5.2.5. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju. 90

4.5.2.6. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju. 92

4.5.2.7. Zaključno o učincima (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene prema rukovoditelju. 95

4.5.3. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene prema suradnicima.....96

4.5.3.1. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na radnu angažiranost tima. 96

4.5.3.2. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na radnu angažiranost tima. 98

4.5.3.3. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na radnu angažiranost tima. 100

4.5.3.4. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima. 102

4.5.3.5. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima. 105

4.5.3.6. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima. 107

4.5.3.7. Zaključno o učincima (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene prema suradnicima. 109

4.5.4. Pregled provjera učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika 110

5. RASPRAVA 111

5.1. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika 111

5.1.1. Učinci usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene na organizaciju, rukovoditelja i suradnike 112

5.1.2. Učinci stupnja neusklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene na organizaciju, rukovoditelja i suradnike 120

5.1.3. Učinci smjera neusklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene na organizaciju, rukovoditelja i suradnike 126

5.1.4. Zaključno o učincima (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene na organizaciju, rukovoditelja i suradnike 131

5.2. Uvjeti u kojima se očituju učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika 133

5.3. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika u kontekstu specifičnom za naše društvo 136

5.4. Metodološke prednosti i ograničenja rada te smjernice za naredna istraživanja 138

5.5. Teorijski doprinosi i praktične implikacije rada 141

6. ZAKLJUČAK 146

7. LITERATURA 148

8. POPIS TABLICA 172

9. POPIS SLIKA 173

10. POPIS PRIVITAKA 174

11. PRIVITCI 175

1. UVOD

Zašto baš pravednost u organizaciji? Koliko smo se puta našli u situaciji u kojoj se naši suradnici, prijatelji ili članovi obitelji žale na „činjenicu“ da ih na poslu netko tretira nepravedno? Ova nas tema ne ostavlja ravnodušnima, no nerijetko jednostavno slegnemo ramenima u pokušaju izbjegavanja napornog razgovora o uzrocima i posljedicama nepravde.

Pravednost je oduvijek, a posebice u današnje vrijeme, beskompromisna. Ljudi jednostavno žele biti tretirani pravedno. Odnositi se prema ljudima pravedno naizgled je vrlo jednostavno i u tolikoj mjeri intuitivno da se pravednost smatra ne samo integralnim dijelom ljudskih interakcija već i nužnim aspektom funkcioniranja modernog društva. Obzirom da ljudi velik dio života u budnom stanju provode upravo radeći, *organizacijska* nam je pravednost posebice važna. U organizacijskom je kontekstu koncept pravednosti jasno utvrđen.

Prvi se dio uvoda odnosi na *individualne percepcije pravednosti*. Uz definiciju pravednosti u organizacijskom kontekstu, pojašnjeno je kako se oblikuju individualne percepcije pravednosti te zašto do tih procjena dolazi, odnosno zašto je zaposlenicima uopće stalo do pravednosti. Nadalje, preciznije se definira koji su to događaji ili situacije koje zaposlenici procjenjuju (ne)pravednima, odnosno koje vrste pravednosti zaposlenici razlikuju. Također, opisuju se učinci individualnih percepcija pravednosti u organizacijskom kontekstu. Razmatra se i kome zaposlenici pripisuju odgovornost za pravdu ili nepravdu, odnosno koje izvore pravednosti u organizacijskom kontekstu zaposlenici razlikuju. Konačno, opisuju se i alternativni načini konceptualizacije i operacionalizacije individualnih percepcija pravednosti.

Drugi se dio uvoda odnosi na *zajedničke percepcije pravednosti članova tima*. Objašnjeno je na što se odnose zajedničke percepcije pravednosti, kako one nastaju i zašto su važne. Paralelno onima na individualnoj razini, opisuju se učinci različitih dimenzija zajedničkih percepcija pravednosti. Potom se razmatraju izvori zajedničkih percepcija pravednosti i njihovi učinci. Opisuju se i različiti načini konceptualizacije i operacionalizacije zajedničkih percepcija pravednosti.

U posljednjem su dijelu uvoda prikazani rezultati do sada provedenih istraživanja koja su ispitivala *interakcijske učinke* pojedinih izvora (individualnih, ali i zajedničkih) percepcija pravednosti na različite ishode. Obrazložena je i potreba za daljnjim istraživanjima, kao i razlozi za provođenje istraživanja prikazanog u ovom radu.

1.1. Individualne percepcije pravednosti u organizacijskom kontekstu

Pojam *organizacijske pravednosti*, koja se odnosi na zaposlenikovu percepciju pravednosti u organizaciji, s pripadajućim kognitivnim, emocionalnim i ponašajnim reakcijama, uveo je Greenberg (1987). Jednostavnije, možemo ju opisati kao stupanj u kojem zaposlenici procjenjuju da su na poslu tretirani fer. Dakle, pojam se organizacijske pravednosti usmjerava na *percepcije* ili *procjene* zaposlenika o pravednosti u radnom okruženju. Konkretno, neki se događaj karakterizira *pravednim* ili *nepravednim* jer neka osoba vjeruje da je takav. Ovaj je pristup, dakle, u potpunosti subjektivan i dozvoljava neslaganje oko toga što jest ili nije primjereno. Ova se psihologijska, *deskriptivna* paradigma pravednosti može razlikovati od *normativne* perspektive koju često zastupaju filozofi. Govoreći općenito, etički filozofi koriste logiku i opažanje kako bi odredili što je *preskriptivno* ili *normativno* fer (Cugueró - Escofet i Fortin, 2014). Filozofi nastoje razumjeti koji objektivni događaji ili atributi čine nešto pravednim. Primjerice, propitivat će je li *pravo glasa* pri donošenju odluke uistinu pravedno, dok će psiholozi biti skloniji istražiti procjenjuju li ljudi *pravo glasa* pravednim te kakve će posljedice takva procjena izazvati.

1.1.1. Načini oblikovanja individualnih percepcija pravednosti

Navedena deskriptivna perspektiva objašnjenja pravednosti uvelike naglašava *individualne percepcije* te različitim teorijama pokušava objasniti kako se procjene pravednosti oblikuju. Ipak, većina konceptualnih modela dijeli neka zajednička obilježja, koja spominju Cropanzano, Li i Benson (2011). U većini slučajeva pojedinci oblikuju procjene pravednosti uslijed nekog događaja, okolnosti ili situacije, često osobno razočaravajućih. Kako bi procijenili je li situacija nepravedna ili nije (radije no što je jednostavno nesretna ili iznenađujuća), pojedinci se koriste osobom za usporedbu koja predstavlja nešto poput moralnog mjerila. Ove se točke usporedbe nazivaju različitim imenima, poput *normi, standarda, pravila* ili čak *kriterija pravednosti*. Kada su situacije negativne ili nedosljedne u odnosu na ove točke usporedbe, ljudi su skloni procijeniti da je došlo do nepravde. Ukratko, pojedinci uspoređuju stvarnu pojavu s normativnim standardom i tada procjenjuju odstupanja. Ovako opisano, može se doimati donekle jednostavnim i logičnim. Ipak, ovim su objašnjenjem izostavljeni brojni faktori koji ovaj proces čine puno složenijim. Prvo, prije no što ljudi uopće počnu procjenjivati događaj, on mora biti dovoljno zasićen ili istaknut. Ukoliko događaj ne zaokuplja pažnju u dovoljnoj mjeri, pojedinci će biti manje skloni kognitivnom naporu koji uključuje formuliranje procjene (ne)pravednosti. Ovo je jedan od razloga zašto su negativni događaji, koji su

iznenađujući i osobno važni, skloni biti percipirani nepravednima. Drugo, u realnim situacijama ljudi ne slijede pažljivo gore navedene korake. Zaposlenici često jednostavno modeliraju ponašanje svojih suradnika, prihvaćajući njihove poglede radije nego da izgrađuju vlastite prosudbe (Cropanzano i Molina, 2015). Treće, ljudi razlikuju tko je u njihovom *dosegu pravednosti*, a tko nije. Kada su ljudi u ovom dosegu (članovi tzv. *in-grupe*), procjenjivači su brižniji i savjesniji u primjeni pravila pravednosti. Nažalost, kada su ljudi van dosega pravednosti (članovi tzv. *out-grupe*), procjenjivači postaju manje oprezni i nezainteresiraniji za to kako su potencijalne žrtve tretirane. Četvrto, dok se čini da je ljudima stalo do pravednosti, istovremeno pokazuju određenu količinu egocentrične pristranosti u svojim prosudbama, koje mogu biti nesvjesne i automatske. Preciznije, pokazalo se da osobna važnost događaja utječe na procesiranje točnih informacija vezano uz procjene pravednosti (Cropanzano i Molina, 2015).

1.1.2. Razlozi zbog kojih je zaposlenicima stalo do pravednosti

Prečesto se pretpostavlja da zaposlenicima pravednost znači samo dobivanje njima poželjnih ishoda. Preciznije, miješa se pojam *poželjnosti* ishoda sa pojmom *pravednosti* ishoda. Pojam se poželjnosti ishoda odnosi na prosudbu o osobnoj vrijednosti ishoda, dok se pojam pravednosti ishoda odnosi na procjenu moralne ispravnosti, odnosno moralne primjerenosti. Postoje snažni dokazi o konceptualnoj različitosti ova dva konstrukta (Skitka, Winquist i Hutchinson, 2003).

Dakle, važno je dobiti ono što se želi i zaslužuje, ali bitne su i druge stvari. Zbog toga je korisno znati zašto je zaposlenicima stalo do pravednosti. Različita su obrazloženja ponuđena kao odgovori na ovo pitanje.

Prema *instrumentalnim modelima*, pravednost je sredstvo za postizanje (dugoročnih) ciljeva, odnosno poželjnih ishoda (Tyler, 1989). *Interpersonalni* ili *relacijski modeli* podrazumijevaju da ljudima nije stalo do pravednosti samo zbog (sebičnih) ekonomskih razloga, već i zbog toga što ljudima pravedan tretman od strane drugih govori da su vrijedni i prihvaćeni članovi grupe (Lind i Tyler, 1992). Ipak, navedeni modeli ne objašnjavaju zašto je ljudima stalo do pravednosti i u situacijama kada nema direktne ekonomske dobiti, odnosno u situacijama koje uključuju pojedincima nepoznate osobe. Dakle, mora postojati barem još jedan odgovor na pitanje zašto je ljudima stalo do pravednosti (Folger, 1998). Pokazalo se da ljudi pravdu mogu gledati kao vrijednost samu po sebi. *Model pravednosti kao moralne vrijednosti* kasnije je proširen u *deontološki model pravednosti* (Folger, 2001), koji na pravednost gleda kao ultimativni cilj, a ne kao sredstvo za postizanje tog cilja.

Pokušaj integriranja tri različite sadržajne teorije pravednosti smatra da tri motiva pravednosti ispunjavaju različite psihološke potrebe: instrumentalni motivi odgovaraju *potrebi za kontrolom*, relacijski motivi *potrebi za pripadanjem i samopoštovanjem*, a deontološki model vrijednosti *potrebi za značajnosti postojanja* (Cropanzano, Byrne, Bobocel i Rupp, 2001). Ove se različite potrebe mogu promatrati i kroz različite oblike osobnih interesa: ekonomskih ishoda, interpersonalnih ishoda te interesa zaštite slike o sebi ili izbjegavanja osjećaja krivnje (Schminke, Ambrose i Noel, 1997).

Ultimativni cilj pravednosti može biti i *pripadanje* (Gillespie i Greenberg, 2005). Ovaj se cilj postiže kroz precizne ciljeve interpersonalne pravednosti. Slično, ultimativnim se ciljem pravednosti može držati i *povjerenje* i *sigurnost* (Colquitt, Greenberg i Scott, 2005). Ovim je pogledima zajednički hijerarhijski pogled na ciljeve, s ultimativnim modelom osobnih interesa u samom vrhu. Cropanzano, Goldman i Folger (2005) ne slažu se s ovim pristupom, navodeći da uz motiv osobnih interesa postoje i drugi motivi, poput *empatije* i *moralne dužnosti*. Neka su djela usmjerena jednostavno u korist drugih. Primjerice, cilj *pripadnosti* ne može objasniti eksperimentalne nalaze da su ljudi spremni žrtvovati vlastite ekonomske interese u reakciji na nepravednost, čak kada nema materijalnih ili simboličnih koristi ili kada su osoba i žrtva pripadnici različitih društvenih grupa i kada u budućnosti nema izglednih prilika za interakciju osobe sa žrtvom ili počiniteljem (Turillo, Folger, Lavelle, Umphress i Gee, 2002).

Nije, dakle, u potpunosti jasno koji je ultimativni cilj pravednosti te postoje li u podlozi procjena pravednosti altruistični ili samo motivi osobnih interesa. Ipak, prihvaćeno je stajalište da je ljudima stalo do pravednosti iz brojnih razloga, koji uključuju instrumentalne, relacijske i moralne interese.

1.1.3. Vrste pravednosti koje zaposlenici razlikuju

U prethodnom se odlomku raspravlja o tome *kako* se oblikuju percepcije pravednosti u organizacijskom kontekstu te *zašto* uopće do tih procjena dolazi. Pritom se redovito spominju termini *događaji* ili *situacije*. No, što su ti događaji ili situacije koje procjenjujemo? Pokazalo se da ljudi u pravilu procjenjuju tri stvari: ishode (distributivna pravednost), procese donošenja odluka (proceduralna pravednost) te interpersonalni tretman (interakcijska pravednost).

Distributivna pravednost temelji se na Adamsovoj (1963, 1965) teoriji pravednosti, odnosno pretpostavci da ljudima nije u tolikoj mjeri stalo do apsolutne razine ishoda koliko do pravednosti samog ishoda. Ona se odnosi na percipiranu pravednost raspodjele resursa, ili šire, na to kako ljudi procjenjuju ono što primaju. Tri su pravila koja ljudi uglavnom koriste kako bi procijenili jesu li ishodi koje primaju pravedni ili ne – pravednost, jednakost i potreba.

Ljudi pravednost ishoda procjenjuju tako da usporede omjer vlastitih uloga i ishoda s ulozima i ishodima drugih ljudi. Raspodjela je ishoda pravedna u onoj mjeri u kojoj su ishodi proporcionalni ulozima. Dok Adamsova teorija naglašava pravednost kao normu raspodjele ishoda prema doprinosu, Deutsch (1985) i Leventhal (1976, 1980) ovoj normi dodaju još dvije – jednakost i potrebu. Kriterij raspodjele prema pravilu jednakosti predviđa svakome istu količinu, neovisno o doprinosu. Pravilo se jednakosti u praksi najčešće koristi kada je cilj povećati grupnu harmoniju, dok pravilo pravednosti najčešće dolazi do izražaja kada se želi pozitivno utjecati na produktivnost zaposlenika. Treće je pravilo raspodjele pravilo potrebe, koje predviđa ishode na temelju percipiranog nedostatka – samo onima kojima treba. Prema tome, distributivna se pravednost definira kao prosudba o pravednoj raspodjeli ishoda, neovisno o tome je li kriterij za procjenu pravednosti temeljen na doprinosima, jednakosti, potrebama, ili pak kombinaciji navedenih faktora (Leventhal, 1980). Različit kontekst, različiti organizacijski ciljevi, ali i različiti osobni motivi mogu u određenoj situaciji dati prednost pojedinoj normi raspodjele (Deutsch, 1975).

Ipak, ti ishodi o kojima govorimo moraju odnekuda i proizići. Stoga Thibaut i Walker (1975), ustvrdivši da procedure korištene za određivanje ishoda mogu u većoj mjeri utjecati na procjenu pravednosti nego ishod sam po sebi, uvode pojam *proceduralne pravednosti*. Na temelju istraživanja u pravosudnom kontekstu, proceduralnu su pravednost poistovjetili s kontrolom nad (sudskim) procesom, smatrajući da pojedinci procedure procjenjuju najpravednijima u situacijama kad imaju kontrolu nad njima. Leventhal (1980) proceduralnu pravednost iz pravosudnog konteksta uvodi u organizacijski, definirajući ju kao zaposlenikovu percepciju proceduralne komponente sustava koji regulira procese raspodjele. Leventhal (1980) je definirao šest kriterija proceduralne pravednosti: dosljednost, nepristranost, točnost, mogućnost ispravljanja pogrešaka, reprezentativnost i etičnost. Ako organizacijski postupci odražavaju šest navedenih karakteristika, zaposlenici ih doživljavaju pravednima. Tada će biti zadovoljniji i spremniji prihvatiti ishode određenog postupka te će vjerojatnije formirati pozitivne stavove prema organizaciji (Tyler i Lind, 1992). Dakle, proceduralna se pravednost odnosi na percipiranu pravednost metoda i postupaka korištenih prilikom procesa donošenja organizacijskih odluka, a koje bi trebale biti dosljedne, nepristrane i moralno prihvatljive (Cropanzano i Greenberg, 1997).

Bies i Moag (1986) u organizacijskim postupcima posebno ističu važnost kvalitete interpersonalnog tretmana. Stoga uvode pojam *interakcijske pravednosti*, koji podrazumijeva komunikacijski aspekt interpersonalnih odnosa (McDowall i Fletcher, 2004). Interakcijska se pravednost odnosi na način prenošenja informacija i odluka te tretiranje pojedinaca na koje te odluke utječu s poštovanjem i uvažavanjem (Bies i Moag, 1986).

Greenberg (1993) smatra kako koncept interakcijske pravednosti čine dva zasebna konstrukta – *informacijska* i *interpersonalna pravednost*. Informacijska pravednost podrazumijeva percepciju pravednosti u komunikacijskom aspektu organizacijskih procedura, dok se interpersonalna pravednost odnosi na percipiranu kvalitetu načina na koji se s ljudima u organizaciji postupa (Colquitt i Jackson, 2006).

1.1.4. Učinci individualnih percepcija pravednosti

Istraživanja su pokazala da pravednost zaposlenicima predstavlja važan aspekt radnog okruženja (Folger i Cropanzano, 1998). U svom pregledu ponašajnih učinaka pravednosti, Conlon, Meyer i Nowakowski (2005) razlikuju „dobre, loše i opasne“ učinke. *Dobri* su učinci doživljene pravednosti primjerice veće zalaganje i uspješnost u izvođenju zadataka, *loši* učinci nepravednosti uključuju apsentizam, napuštanje organizacije te povlačenje zaposlenika, dok su primjeri *opasnih* učinaka kontraproduktivna i negativna organizacijska ponašanja.

Opće je prihvaćeno stajalište da percepcije pravednosti utječu na brojne organizacijski relevantne ishode, iskazane u obliku stavova ili ponašanja, ali je manje jasno koje dimenzije pravednosti utječu na koje vrste ishoda, kao i relativna snaga kojom različite dimenzije pravednosti oblikuju osobne i organizacijske ishode. Ranije navedeni modeli na različite načine nastoje pretpostaviti i objasniti odnos između dimenzija pravednosti i organizacijskih ishoda. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter i Ng (2001) i Cohen-Charash i Spector (2001) značajno su doprinijeli objedinjavanju nalaza o odnosu između pojedinih dimenzija pravednosti i organizacijskih ishoda. Njihove su meta-analize rezultirale samo djelomičnom potvrdom svakog modela, dajući potporu nekim ishodima, dok drugima ne.

Iz teleološke perspektive, organizacijska pravednost ima važne praktične posljedice. Primjerice, percepcije pravednosti zaposlenika povezane su sa stavovima i ponašanjima prema poslu, rukovodstvu te organizaciji. Brojna su istraživanja pokazala značajan doprinos percepcija pravednosti zadovoljstvu poslom (primjerice, Folger i Konovsky 1989; Lowe i Vodanovich 1995; Masterson Lewis, Goldman i Taylor, 2000; Sweeney i McFarlin 1993), odanosti organizaciji (primjerice, Folger i Konovsky, 1989; Lowe i Vodanovich, 1995; Sušanj i Jakopec, 2012; Sweeney i McFarlin, 1993), identifikaciji zaposlenika s organizacijom

(primjerice, Jakopec, Sušanj i Stamenković, 2013; Tyler i Blader, 2000), povjerenju u rukovodstvo (Konovsky i Pugh, 1994), evaluacijama autoriteta (Lind i Tyler, 1992), odgovornim organizacijskim ponašanjima te radnoj uspješnosti (Cohen-Charash i Spector, 2001; LePine, Erez i Johnson, 2002; Masterson i sur., 2000). Nepravedno tretirani zaposlenici skloni su nepoželjnim ponašanjima kao što su kontraproduktivno organizacijsko ponašanje, krađa ili napuštanje organizacije (Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt i sur., 2001; Cropanzano i sur., 2001; Haar i Spell, 2009; Sušanj i Jakopec, 2013).

Iz deontološke se perspektive pravednost odnosi na poštivanje moralnih i etičkih standarda (Folger, 1998, 2001). Zaposlenici preferiraju organizacije koje nastoje zadovoljiti te standarde.

1.1.5. Izvori individualnih percepcija pravednosti

U prethodnom su se dijelu uvoda procjene pravednosti promatrale kroz njihovu usmjerenost prema skupini ili vrsti *događaja*, poput ishoda ili procesa. Ipak, važno je uzeti u obzir i *subjekt*, odnosno *izvor* pravednosti, kao *metu* ovih procjena zaposlenika.

Novija istraživanja pokazuju da zaposlenici ne samo da mogu razlikovati pojedine vrste pravednosti (distributivnu, proceduralnu i interakcijsku) već i odgovornost za (ne)pravednu situaciju pripisuju određenom *izvoru* (Byrne i Cropanzano, 2000). *Pristup temeljen na različitim izvorima pravednosti* (engl. *Multi-foci justice*; Cropanzano i sur., 2001) ima svoje uporište u *teoriji socijalne razmjene* (Blau, 1964). Ona pretpostavlja da upravo socijalna razmjena između zaposlenika i specifičnog izvora, uslijed koje pojedinci osjećaju obvezu uzvratiti pozitivno/negativno ponašanje u pozitivnim/negativnim razmjenama, utječe na ishode specifično usmjerene upravo na taj izvor pravednosti. Naime, na radnom se mjestu zaposlenici često uključuju u odnose socijalne razmjene s više subjekata (Lavelle, Rupp i Brockner, 2007).

Ovisno o prirodi ovih razmjena, zaposlenici mogu oblikovati različite percepcije za svaki izvor pravednosti s kojim su u interakciji (primjerice, organizacija u cjelini, rukovoditelj, suradnici, klijenti), dokle god imaju razloga vjerovati kako je određeni izvor uistinu odgovoran za doživljenu (ne)pravednost (Liao i Rupp, 2005; Rupp, Bashshur i Liao, 2007; Rupp i Cropanzano, 2002). *Model sličnosti izvora i mete* (engl. *Target similarity model*; Lavelle i sur., 2007) podrazumijeva kako će percepcija pravednosti određenog izvora biti usko povezana sa stavovima i ponašanjima zaposlenika usmjerenima upravo na taj izvor.

Ovaj model ima temelje i u *teoriji planiranog ponašanja* (Ajzen i Fishbein, 1977), koja pretpostavlja da je za predviđanje namjernih ponašanja (ishoda), ključan stav prema specifičnom ponašanju (izvoru pravednosti). Preciznije, maksimalno se predviđanje ponašanja

putem stava odvija onda kada stav odgovara ponašanju u terminima konteksta, akcije, vremena i *mete*. Dakle, jedan je princip određivanja specifičnosti stava njegova meta (Ajzen i Fishbein, 1977). Stavovi usmjereni na određenu metu u većoj su mjeri specifični nego stavovi usmjereni prema više meta, ili prema nespecificiranim metama. Kada se ponašanje odnosi na specifičnu metu te kada stav i ponašanje imaju istu metu, tada je stav relevantniji za konkretno ponašanje te je izglednije da će ujedno biti i njegov prediktor.

U ovom su području istraživanja provjeravala učinke percepcija različitih izvora pravednosti, uključujući organizaciju u cjelini, rukovoditelje, suradnike te klijente, što će biti detaljnije prikazano kasnije u tekstu.

1.1.6. Konceptualizacija i operacionalizacija individualnih percepcija pravednosti

Konceptualizacija i operacionalizacija percepcija pravednosti u organizacijskom kontekstu problem je kojim se istraživači bave i danas. U samim su počecima istraživanja vrlo visoke korelacije distributivne i proceduralne pravednosti upućivale na mogućnost da ljudi ipak ne razlikuju ove dvije dimenzije (Folger, 1987). Ipak, dugi je niz godina vladala *dvofaktorska* teorija organizacijske pravednosti. Uvođenjem interakcijske pravednosti, došlo je do pojave *trofaktorskog* modela pravednosti (Bies i Moag, 1986). Međutim, s obzirom na to da je i sam Bies kasnije povukao tezu o trofaktorskoj strukturi organizacijske pravednosti (Tyler i Bies, 1990), interakcijska je pravednost konceptualizirana kao socijalni oblik proceduralne pravednosti. Stoga je u istraživanjima i operacionalizirana zajedno s proceduralnom u jedinstvenoj mjeri (primjerice Folger i Konovsky, 1989; Konovsky i Folger, 1991; Mansour-Cole i Scott, 1998; Skarlicki i Latham, 1997). Kasnije se ponovno aktualizirala rasprava o potrebi za razlikovanjem proceduralne i interakcijske pravednosti (Bies, 2001). Istraživanja koja su ispitivala ova dva konstrukta odvojeno pokazala su da imaju različite nezavisne utjecaje i različite korelacije s određenim kriterijskim varijablama (primjerice Blader i Tyler, 2003; Cropanzano i Prehar, 1999; Masterson i sur., 2000; Skarlicki i Folger, 1997).

Greenberg (1993) je čak uveo i *četverofaktorsku* teoriju pravednosti smatrajući da interakcijsku pravednost treba razdvojiti u dva neovisna konstrukta, informacijsku i interpersonalnu pravednost. Colquitt (2001) je kasnije razvio i potvrdio četverofaktorski model organizacijske pravednosti. Uistinu, meta-analitička istraživanja potvrđuju i trofaktorsku (distributivna, proceduralna i interakcijska) i četverofaktorsku (distributivna, proceduralna, interpersonalna, informacijska) strukturu organizacijske pravednosti (Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt, 2001; Colquitt i sur., 2001).

Noviji trend, tzv. *monistička perspektiva* (Ambrose i Schminke, 2009; Cropanzano i Ambrose, 2001), predlaže da ljudi oblikuju *ukupne* procjene o tome kako su tretirani. Umjesto usmjeravanja na različite skupove percepcija pravednosti, kao tri (ili četiri) dijela slagalice, ovaj pristup tretira pravednost kao holističku procjenu. Naravno, pri tom ne umanjuje važnost specifičnih vrsta pravednosti. Nasuprot tome, pokazalo se da je riječ o procesu *odozdo-prema-gore*, odnosno da se specifične percepcije pravednosti kognitivno kombiniraju u ukupno mišljenje (Ambrose i Schminke, 2009; Li, Cropanzano i Molina, u tisku). Drugim riječima, pojedine se vrste pravednosti ponašaju kao odrednice ukupnih procjena pravednosti (Ambrose i Schminke, 2009).

S porastom važnosti pristupa temeljenog na različitim izvorima pravednosti (Lavelle i sur., 2007), pitanje konceptualizacije i operacionalizacije konstrukta pravednosti postaje još složenije. Kako je i ranije pojašnjeno, u svijesti zaposlenika mogu biti izraženi različiti *ishodi, postupci* i *interakcije*, a istovremeno zaposlenici svoje prosudbe o (ne)pravednosti mogu usmjeriti i na različite *izvore* koje drže odgovornima za doživljaj pravednosti. Posljedično, pristup pravednosti iz različitih izvora podrazumijeva kako je pri istraživanju pravednosti u organizacijskom okruženju neophodno jasno navesti izvor pravednosti. Suprotno može dovesti do spurioznih rezultata ili teško interpretabilnih učinaka pravednosti (Lavelle i sur., 2007).

U samim su početcima bavljenja vrstama i izvorima pravednosti pojedini autori (primjerice Bies i Moag, 1986; Tyler i Bies, 1990) smatrali kako je sustav (organizacija u cjelini) odgovoran za proceduralnu pravednost, a sam činitelj (neposredni rukovoditelj) za doživljaj interakcijske pravednosti. Sličan su pristup kasnije zastupali i drugi istraživači (Cropanzano, Prehar i Chen, 2002; Fassina, Jones i Uggerslev, 2008; Malatesta i Byrne, 1997; Masterson i sur., 2000; Stinglhamber, De Cremer i Mercken, 2006).

Međutim, Cobb, Vest i Hills (1997) su potvrdili da zaposlenici prilikom procjene radne uspješnosti mogu razlikovati proceduralnu pravednost organizacije od proceduralne pravednosti rukovoditelja. Byrne i Cropanzano (2000) su predložili i uvjetno potvrdili četvero - faktorski model pravednosti, kojeg čine percepcije zaposlenika o proceduralnoj pravednosti rukovoditelja, interakcijskoj pravednosti rukovoditelja, proceduralnoj pravednosti organizacije te interakcijskoj pravednosti organizacije.

Ova je faktorska struktura potvrđena i istraživanjem Rupp i Cropanzano (2002), koji su dodatno potvrdili da odnosi socijalne razmjene sa svakim pojedinim izvorom posreduju učinke pravednosti određenog izvora na ishod usmjeren upravo na taj izvor. Slične su rezultate dobili i Frazier, Johnson, Gavin, Gooty i Snow (2010). Daljnja su istraživanja proširila ovaj model

uključivši i konstrukt distributivne pravednosti organizacije (Olkkonen i Lipponen, 2006), odnosno distributivne pravednosti organizacije i rukovoditelja (Karriker i Williams, 2009).

Jakopec i Sušanj (2014a) su također ispitivali dimenzionalnost konstrukta pravednosti, uzimajući u obzir i izvor pravednosti. Provjeravali su različite modele konceptualizacije pravednosti u organizacijskom kontekstu: model koji pretpostavlja postojanje jednog općeg ili ukupnog faktora pravednosti, modele koji konceptualiziraju pravednost u dva, odnosno tri faktora, pa sve do modela koji uzimaju u obzir kako izvor, tako i različite oblike pravednosti. Najprihvatljivijim se pokazao upravo model koji uvažava tri dimenzije konstrukta pravednosti (distributivnu, proceduralnu i interakcijsku) te istovremeno razlikuje i njezin izvor (organizacija i rukovoditelj), kako je dobiveno i u istraživanjima Byrne i Cropanzana (2000) te Rupp i Cropanzana (2002).

Proširujući pristup temeljen na različitim izvorima pravednosti, Lavelle i sur. (2007) ukazali su na *suradnike* kao na još jedan važan izvor pravednosti. Potvrdili su da proceduralna pravednost organizacije, preko odanosti organizaciji, predviđa odgovorna organizacijska ponašanja zaposlenika usmjerena na organizaciju, dok proceduralna pravednost suradnika predviđa odgovorna organizacijska ponašanja pojedinca usmjerena upravo na suradnike, što je posredovano osjećajem odanosti suradnicima. Nadalje, Donovan, Drasgow i Munson (1998) su dokazali da zaposlenici razlikuju rukovoditelje i suradnike kao izvore interpersonalne pravednosti.

Druga su se istraživanja usmjerila na *klijente* kao još jedan izvor pravednosti u organizacijskom kontekstu. Percepcije pravednosti klijenata pokazale su se važnim odrednicama stavova i ponašanja zaposlenika usmjerenih upravo na klijente, poput količine uloženog napora uslužnih djelatnika potrebnog da bi prikrili vlastite (organizacijski kažnjive) emotivne reakcije (Rupp i Spencer, 2006; Spencer i Rupp, 2009), površnosti prilikom pružanja usluge (Rupp, McCance, Spencer i Sonntag, 2008) te sabotaže klijenata (Skarlicki, van Jaarsveld i Walker, 2008).

Pristup temeljen na različitim izvorima pravednosti ima snažnu meta-analitičku potporu. Naime, pokazalo se da strukturiranje pravednosti prema izvoru (rukovoditelj i organizacija u cjelini) može objasniti više varijance u stavovima i ponašanjima zaposlenika usmjerenim prema tom izvoru, u odnosu na strukturiranje pravednosti prema vrsti (distributivna, proceduralna i interakcijska) (Rupp, Shao, Jones, i Liao, 2014).

1.2. Zajedničke percepcije pravednosti u organizacijskom kontekstu: Klima pravednosti

Tradicionalno su znanstvenici istraživali pravednost u organizacijskom kontekstu na individualnoj razini, uzimajući pritom u obzir osobne zaposlenikove percepcije pravednosti i njihov utjecaj na različite ishode. Sukladno tome, sve se navedeno u prethodnom dijelu uvoda odnosi na *individualne percepcije pravednosti*.

Ipak, ovaj individualistički pristup ne uzima u obzir društveni kontekst unutar kojeg se percepcije pravednosti oblikuju (Mossholder, Bennett, Kemery i Wesolowski, 1998). Zajedničke percepcije pravednosti mogu nastati kao posljedica međusobne interakcije članova unutar iste grupe te se pokazalo da u organizacijskom kontekstu mogu biti vrlo važne. Čak štoviše, rani radovi u ovom području pokazuju da zajedničke percepcije pravednosti u značajno većoj i izraženijoj mjeri predviđaju brojne ishode u odnosu na individualnu razinu percepcija pravednosti (Mossholder i sur., 1998; Naumann i Bennett, 2000).

Dva su pristupa razvijena kao koristan okvir za razumijevanje načina na koji se konstrukti na individualnoj razini mogu konceptualizirati i na grupnoj razini: *strukturalni* i *funkcionalni* (Morgeson i Hofmann, 1999).

Prema *strukturalnom* pristupu, kolektivni konstrukti potječu od pojedinaca i oblikuju se u smjeru međusobnih interakcija unutar iste grupe. Pojedinci ne funkcioniraju u vakuumu, već su na svom radnom mjestu uklopljeni u veće socijalne strukture: timove, odjele i organizaciju u cjelini. Naravno, timovi se ne ponašaju; ponašaju se pojedinci, ali to čine na načine koji rezultiraju fenomenom na razini tima. Preciznije, pojedinci su pod utjecajem drugih osoba unutar tih socijalnih struktura. U najvećoj su mjeri pod utjecajem onih s kojima su najčešće u interakciji, odnosno članova vlastite grupe. Unutar odjela, radne grupe ili tima, članovi su međusobno u interakciji: dijele informacije, opažaju ponašanje jedni drugih, kolektivno osmišljavaju događaje te uzajamno utječu jedni na druge (Naumann i Bennett, 2000; Roberson, 2006a, 2006b), a time dijele i sličnu interpretaciju događaja u okolini (Li i Cropanzano, 2009). Primjerice, pokazalo se da pojedinčeva procjena pravednosti rukovoditelja može biti obojena rukovoditeljevom reputacijom vezanom uz (ne)pravednost (Jones i Skarlicki, 2005). Ova reputacija može nastati iz razgovora sa suradnicima. Preciznije, u ovom su istraživanju pojedinci navedeni da očekuju pravedan tretman od strane nadređenog i to na osnovu komentara suradnika o reputaciji nadređenog. Kada su umjesto toga doživjeli nepravedan tretman, reagirali su izrazito negativno.

Funkcionalni je pristup nešto drugačiji. Naglašava učinke konstrukata na grupnoj razini unutar cijelog organizacijskog sustava. Konstrukt je, barem djelomice, shvaćen njegovim posljedicama: postaje značajan onda kada proizvodi određene učinke. Kada konstrukt mjeren na individualnoj razini analize ima slične učinke kao i konstrukt mjeren na grupnoj razini analize, tada se on smatra funkcionalno izomorfnim kroz različite razine analize. Ovo se može ilustrirati pomoću dva primjera.

U jednostavnijem slučaju, obje (i individualna i grupna) razine prediktora mogu biti povezane s istom kriterijskom varijablom mjerenom na individualnoj razini. Primjerice, velik broj istraživanja pokazuje da percepcije pravednosti mjerene na individualnoj razini analize predviđaju pomažuća odgovorna organizacijska ponašanja mjerena na individualnoj razini analize (primjerice, Masterson i sur., 2000; Moorman, 1991). Sukladno se tomu pokazalo da su percepcije pravednosti mjerene na grupnoj razini analize također povezane s pomažućim ponašanjima mjerenim na individualnoj razini analize (Naumann i Bennet, 2000, 2002). Dakle, percepcije su pravednosti povezane s pomažućim ponašanjima pojedinaca na radnom mjestu, neovisno o tome promatra li se pravednost pojedinca (individualno) ili među članovima tima (kolektivno).

U drugom, nešto složenijem slučaju, i prediktorska i kriterijska varijabla se mogu pomaknuti s individualne na grupnu razinu analize. Kao primjer se mogu navesti istraživanja o povezanosti pravednosti i sagorijevanja na radnom mjestu. Percepcije (ne)pravednosti mjerene na individualnoj razini analize povezane su s individualnim percepcijama sagorijevanja na radnom mjestu (Cropanzano, Goldman i Benson, 2005; Cropanzano i Wright, 2011). Jednako tako, percepcije (ne)pravednosti mjerene na grupnoj razini analize, predviđaju grupni osjećaj sagorijevanja na radnom mjestu (Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos i Cropanzano, 2005). Dakle oba se konstrukta, i pravednost i sagorijevanje na radnom mjestu mogu tretirati kao kolektivni konstrukti te je njihov odnos sličan onomu kakav bi se očekivao na individualnoj razini analize.

Da bi se kolektivni konstrukt smatrao znanstveno opravdanim, potrebno je potvrditi njegovu strukturu i funkciju (Morgeson i Hofmann, 1999). Sukladno već navedenim dokazima, kao i onima o kojima će tek biti riječi, pravednost kao grupni konstrukt zadovoljava oba važna kriterija.

Dosljedno strukturalnom pristupu, grupne percepcije pravednosti mogu nastati iz interakcija među suradnicima (Roberson, 2006a). Ovaj je proces posebno snažan kada je grupa kohezivna (Naumann i Bennett, 2000) te kada su njeni članovi međuovisni u radu (Roberson, 2006b).

Dosljedno funkcionalnom pristupu, pravednost mjerena na grupnoj razini analize predviđa iste kriterije koje predviđa i pravednost mjerena na individualnoj razini analize. Navedeno uključuje kriterije poput radne uspješnosti, odgovornih organizacijskih ponašanja te napuštanja radnog mjesta (Liao i Rupp, 2005; Lin, Tang, Li, Wu i Lin, 2007; Simons i Roberson, 2003).

Navedeni argumenti potvrđuju opravdanost procjenjivanja pravednosti na grupnoj razini analize, odnosno postojanje konstrukta *klime pravednosti*, koja predstavlja zajedničku spoznaju radne grupe o tome kako je grupa tretirana u cjelini (Naumann i Bennett, 2000). Iz tog je razloga poželjno bolje se upoznati s načinom na koji nastaje fenomen klime pravednosti, odnosno konceptualnim okvirima koji objašnjavaju zašto su percepcije pravednosti pod utjecajem drugih.

1.2.1. Načini nastanka klime pravednosti

Iako se brojnim teorijama objašnjava način na koji se razvija klima pravednosti, dva se pristupa izdvajaju kao najčešća (Cropanzano i Molina, 2015).

Teorija procesiranja socijalnih informacija (engl. *Social information processing theory*; Salancik i Pfeffer, 1978) naglašava da pojedinci ne rade izolirani jedni od drugih. Suprotno tomu, aktivno se uključuju u različite oblike interakcija kako bi dali smisao događajima i situacijama koje se odvijaju na njihovom radnom mjestu. Stavovi se i ponašanja oblikuju na temelju informacija prikupljenih u socijalnom okruženju. Primjerice, zaposlenici će se češće i sami ponašati agresivno, kada se i drugi članovi grupe tako ponašaju (Glomb i Liao, 2003). Dakle, kako je i ranije pojašnjeno, pojedinci mogu oblikovati percepcije pravednosti jednostavno modelirajući ponašanje svojih suradnika (Hollensbe, Khazanchi i Masterson, 2008). Posljedično, s vremenom pojedinačne percepcije članova grupe konvergiraju. Drugim riječima, ukoliko članovi grupe primaju slične ishode, podliježu sličnim pravilima i procesima te su na sličan način tretirani od strane različitih izvora pravednosti (primjerice rukovoditelja), s vremenom oni razvijaju *zajedničke ili grupne percepcije pravednosti*.

Kako i sam naziv teorije naglašava, socijalne su informacije ključne za konstruiranje i interpretiranje stvarnosti. Roberson (2006a, 2006b) je dala neposrednu potporu teoriji procesiranja socijalnih informacija, eksperimentalno je primijenivši u kontekstu mjerenja zajedničkih percepcija pravednosti. Suočeni s pravednosti ili nepravednosti, članovi se tima mogu okrenuti jedni drugima kako bi razgovarali o svojim iskustvima i izmijenili vlastite interpretacije događaja. Ovaj proces doprinosi nastanku grupnih procjena pravednosti unutar

tog tima. Što više vremena članovi tima provedu u osmišljavanju događaja, veća je konvergencija zajedničkih percepcija distributivne i proceduralne pravednosti (Roberson, 2006a, 2006b). Na sličan su način i Naumann i Bennett (2000) potvrdili ovu teoriju.

Model privlačenje – odabir – zadržavanje (engl. *Attraction – selection – attrition model*; Schneider, 1987) predlaže u određenoj mjeri drugačiji, premda nikako kontradiktorni mehanizam. Prema ovom modelu, tri procesa čine ljude unutar iste grupe ili organizacije homogenim. Prvo, ljude privlače organizacije ili grupe s kojima dijele slična obilježja, stavove ili ciljeve. Drugo, organizacije i novi zaposlenici se međusobno odabiru na temelju sličnosti te treće, zaposlenici čak mogu napustiti organizaciju ukoliko se ne uklapaju među svoje suradnike. Ovi procesi s vremenom čine suradnike sličnijima (Li i Cropanzano, 2009). Posljedično, članovi iste grupe mogu postati homogeni u terminima njihovih vrijednosti, stavova i ličnosti (Schneider, Goldstein i Smith, 1995).

Rezultati provedenih istraživanja u velikoj mjeri podupiru ovaj model. Primjerice, pokazalo se da zaposlenici iste organizacije uistinu dijele veći dio osobina ličnosti (Giberson Resick i Dickson, 2005). Ovakav način razmišljanja provjeren je i u kontekstu zajedničkih percepcija pravednosti (Naumann i Bennett, 2000). Dodatno, potvrđeno je i da sličnost u obilježjima unutar grupe poput dobi, etničke pripadnosti te spola, predviđa razinu usklađenosti u percepcijama proceduralne pravednosti članova tima (Colquitt, Noe i Jackson, 2002). Obzirom da suradnici u pravilu imaju slične osobine ličnosti i vrijednosti, ne iznenađuje da na sličan način interpretiraju i (ne)pravednost događaja.

Ova dva teorijska pristupa objašnjavaju usmjeravanje suradnika u pravcu veće homogenosti u njihovim percepcijama pravednosti (Li i Cropanzano, 2009). Ukratko, „individualne“ procjene pravednosti mogu 1) biti naučene od drugih (Roberson, 2006a, 2006b) i 2) proizići iz smanjenog varijabiliteta osoba koje ostaju u grupi (Colquitt i sur., 2002; Naumann i Bennett, 2000).

Uz ova dva najprihvaćenija opća pristupa objašnjenju radnih stavova (teoriju procesiranja socijalnih informacija i model privlačenje – odabir – zadržavanje), velik se dio istraživača pri objašnjavanju načina na koji nastaju zajedničke, odnosno grupne percepcije pravednosti, oslanja i na sljedeće teorije specifične za pravednost u organizacijskom kontekstu.

Percepcije pravednosti treće strane. Pravednost je često cijenjena sama zbog sebe (Folger i Salvador, 2008). Kako je ranije navedeno, pokazalo se da će promatrači ponekad pokušati popraviti nepravdu čak i u situacijama kada ne poznaju (niti je izgledno da će upoznati) žrtvu (Turillo i sur., 2002). Ovakvi su dokazi postojanja deontološke pravednosti sve brojniji u literaturi. Pokazalo se da će zaposlenici koji djeluju kao treća strana ponekad negativno reagirati

na doživljenu nepravdu kod svojih suradnika (Ellard i Skarlicki, 2002). Ne samo da nije ugodno promatrati neprimjeren tretman drugih, već će neutralni promatrači katkada ići jako daleko u pokušaju da isprave nepravdu kažnjavajući počinitelje (Lerner, 2003), čak ukoliko to čine i na vlastitu štetu, ugrožavajući pritom vlastite interese (Rupp i Bell, 2010).

Sama ideja da se percepcije pravednosti pojedinca oblikuju i doživljajem pravednosti tretmana drugih ljudi ima važne primjene (Li i Cropanzano, 2009). U skladu s tim posebno su informativna istraživanja o reakcijama ljudi koji nakon otpuštanja velikog broja zaposlenika ostaju u organizaciji. Reakcije zaposlenika koji ostaju u organizaciji prema poslodavcu, pod utjecajem su procjene koliko su pravedno njihovi bivši suradnici bili tretirani prilikom smanjivanja broja zaposlenika. Preciznije, organizacije koje ne ponude razumno objašnjenje za otpuštanja ili koje ne daju primjerenu kompenzaciju otpuštenim zaposlenicima, procijenjene su nepravednim od strane zaposlenika koji ostaju u organizaciji.

Zaposlenici koji ostaju u organizaciji mogu reagirati negativno čak i u situaciji kada nisu osobno pogođeni smanjivanjem broja zaposlenika (Brockner, 1990; Brockner, DeWitt, Grover i Reed, 1990). Ovi nalazi pokazuju da je doživljaj pravednosti pojedinca djelomično ovisan o tretmanu kojeg doživljavaju drugi (Cropanzano, Stein i Goldman, 2007). Navedeni učinci treće strane imaju tendenciju biti veći kada je žrtva član pojedinčeve *in-grupe* (Hafer i Olson, 2003). Posljedično, osjećaj da je član grupe tretiran nepravedno (ili pravedno) izaziva odgovarajuću reakciju zaposlenika. Na opisan način članovi iste grupe mogu dijeliti slične poglede vezane uz pravednost (Li i Cropanzano, 2009).

Zaraza pravednošću. Konceptualno vrlo slična teoriji procesiranja socijalnih informacija je i ideja zaraze pravednošću (Degoey, 2000). Ona pretpostavlja da osjećaji i mišljenja o (ne)pravednim događajima mogu biti komunicirani među članovima iste grupe na sličan način kako se zarazne bolesti prenose s jedne osobe na drugu. Razlikuju se dvije vrste zaraze pravednošću: kognitivna i emocionalna (Degoey, 2000). *Kognitivna* se zaraza odnosi na proces komuniciranja i razmjene informacije značajne za (ne)pravedan događaj, kroz koji se razvijaju slične percepcije unutar iste grupe. *Emocionalna* se zaraza odnosi na proces u kojem je emocionalni odgovor pojedinca na pravednost pod utjecajem afektivnih reakcija drugih članova unutar grupe (i obrnuto). Ovaj proces razmjene dozvoljava dostizanje konsenzusa oko toga kako bi (ne)pravedni događaji trebali biti interpretirani (Li i Cropanzano, 2009). Procesi poput zaraze pravednošću imaju tendenciju promovirati grupni osjećaj pravednosti ili nepravednosti. Iako su dokazi koji govore u prilog ovom modelu relativno ograničeni, sam je okvir dosljedan dosadašnjim spoznajama o pravednosti (Li i Cropanzano, 2009).

Model heuristika pravednosti. Ovaj model polazi od *logike temeljne socijalne dileme* (Lind 2001). Identificirajući se s organizacijom i doprinoseći joj, ljudi mogu poboljšati izglede postizanja ciljeva te povećati vlastitu vrijednost i društveno značenje. U određenoj mjeri ovo podrazumijeva i žrtvovanje za organizaciju. Identifikacija s njom može ograničiti slobodu djelovanja te pojedinac može postati osjetljiv na odbijanje i izrabljivanje. Odluka o suradnji je dakle važna i ima značajne posljedice. Kada ne znamo možemo li vjerovati drugoj strani, koristimo opće heuristike pravednosti kako bismo na brzinu odlučili hoćemo li surađivati ili ne. Ova teorija pretpostavlja da ljudi koriste procjene o pravednosti kao kognitivne prečace koji im mogu pomoći odlučiti kako se ponašati u bilo kojoj situaciji. Jednom kada je opća procjena (heuristika) pravednosti izgrađena, ljudi nastoje interpretirati sve nadolazeće informacije o pravednosti u skladu s tom heuristikom. Prema ovoj se teoriji, heuristike pravednosti mijenjaju samo onda kada postoje znakovi promjene u odnosima ili kada dođe do neočekivanog ili neizgladivog odnosa (Lind 2001).

Teorija heuristika pravednosti naglašava ulogu dostupnosti informacija. Pretpostavlja se da kada najvažnije informacije nisu dostupne, ljudi koriste druge, dostupne informacije kako bi procijenili je li nešto pravedno i kako reagirati na situaciju: princip heurističke zamjenjivosti (Van den Bos, 2001). Ova je teorija u velikoj mjeri tretirala socijalni kontekst kao heuristik utjecaja na percepcije pravednosti (Li i Cropanzano, 2009). Ukoliko je tako, tada bi upotreba zajedničkih heuristika trebala kreirati konsenzus unutar grupe. Odnosno, ukoliko je grupa zaposlenika izložena istim podražajima u okolini te koristi iste heuristike, njeni bi se članovi trebali slagati oko toga kako je grupa tretirana. Naime, potvrđeno je da su percepcije pravednosti djelomično pod utjecajem tretmana koji primaju drugi (Lind, Kray i Thompson, 1998), odnosno da ljudi procjenjuju proceduralnu pravednost na temelju procjene tretmana drugih ljudi (Kray i Lind, 2002).

1.2.2. Učinci različitih dimenzija klime pravednosti

Konstrukt je klime pravednosti predložen u vrijeme dominacije klasične paradigme razmišljanja o pravednosti u terminima proceduralnih, distributivnih i interakcijskih percepcija pravednosti, te rana istraživanja klime pravednosti odražavaju upravo ovu taksonomiju, ali, naravno, na grupnoj razini analize.

Već je ranije navedeno kako su začetnici ideja u ovom području dokazali kako su učinci *klime proceduralne pravednosti* značajno iznad učinaka individualnih percepcija proceduralne pravednosti (Mossholder i sur., 1998; Naumann i Bennett, 2000, 2002). U novije su vrijeme Yang, Mossholder i Peng (2007) potvrdili da učinci klime proceduralne pravednosti predviđaju

organizacijsku odanost i odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno na organizaciju značajno iznad učinaka individualnih percepcija pravednosti.

Daljnja su istraživanja pokazala kako je klima proceduralne pravednosti povezana s 1) procesom mirenja nakon konflikta (Aquino, Tripp i Bies, 2006), 2) učinkom radne grupe i apsentizmom (Colquitt i sur., 2002), 3) afektivnom, normativnom i instrumentalnom odanošću (Ansari, Hung i Aafaqi, 2007), 4) ukupnom odanošću zaposlenika (Simons i Roberson, 2003), 5) pomažućim ponašanjima (Chen, Lam, Naumann i Schaubroeck, 2005; Lin i sur., 2007; Walumbwa, Wu i Orwa, 2008) te 6) kooperativnim radnim odnosima i kvalitetom usluge (Deery i Iverson, 2005).

Novija su istraživanja provjeravala i složenije modele. Walumbwa, Hartnell i Oke (2010) pokazali su kako klima proceduralne pravednosti predviđa odgovorna organizacijska ponašanja te ujedno i moderira učinke individualnih razina odanosti rukovoditelju i odgovornog organizacijskog ponašanja.

Nadalje, istraživanja pokazuju da *interakcijska klima pravednosti* predviđa zadovoljstvo nadređenim, afektivnu odanost, namjeru za ostankom u organizaciji i diskretna uslužna ponašanja (Simons i Roberson, 2003). Također, interakcijska klima pravednosti posreduje odnos između grupne neuljudnosti (opsega u kojem se članovi grupe uključuju u ponašanja koja krše normu uzajamnog poštivanja te ujedno štete dobrobiti ostalih članova grupe) i namjere pojedinca da ostane u organizaciji (Griffin, 2010).

Konačno, pronađena je negativna povezanost pozitivne *distributivne klime pravednosti* s grupnom razinom emocionalne iscrpljenosti (Moliner i sur., 2005). Ovim su istraživanjem navedeni autori utvrdili da bi distributivna klima nepravednosti mogla dovesti do sagorijevanja na poslu.

Rijetko su istraživači *istovremeno* u istraživanje uključili sve tri vrste klime pravednosti. Dayan, Benedetto i Colak (2009) su povezali distributivnu, proceduralnu i interakcijsku klimu pravednosti s povjerenjem u rukovodstvo. Rezultati njihova istraživanja pokazuju da su sve tri dimenzije klime pravednosti pozitivno povezane s povjerenjem u rukovodstvo. Ipak, kada su ih uključili u istu jednadžbu, učinci interakcijske klime pravednosti su postali neznačajni.

Paraleleno su ovim nalazima Lipponen i Wisse (2010) pronašli pozitivnu povezanost između distributivne i proceduralne, ali ne i interakcijske klime pravednosti i uspješnosti u radu.

Dimenzije klime pravednosti imaju i važne medijacijske, ali i moderacijske učinke. Primjerice, informacijska i interpersonalna klima pravednosti dodatno pojačavaju pozitivne učinke individualnih percepcija informacijske i interpersonalne pravednosti na zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji (Mayer, Nishii, Schneider i Goldstein, 2007). Također, žrtve će

diskriminacije na radnom mjestu biti manje sklone tužbi u slučaju kada je klima proceduralne pravednosti visoka (Wallace, Edwards, Mondore i Finch, 2008). Nadalje, proceduralna klima pravednosti u interakciji s proaktivnom ličnošću predviđa zadovoljstvo poslom i odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika (Li, Liang i Crant, 2010) te ujedno, kao znak pravednog tretmana, ima snažan utjecaj na to hoće li se zaposlenici izjasniti o problemima ili ne (Tangirala i Ramanujam, 2008). Razlike u kvaliteti odnosa između rukovoditelja i pojedinih članova grupe imaju manje negativan učinak na stavove i ponašanja zaposlenika kada su grupne percepcije pravednosti raspodjele resursa i procesa donošenja odluka pozitivne i visoke (Erdogan i Bauer, 2010).

Također, pokazalo se da je odnos doživljaja nesigurnosti posla te zadovoljstva poslom i namjere napuštanja radnog mjesta slabiji u prisustvu visoke razine ukupne klime pravednosti (Sora, Caballer, Peiro, Silla i Gracia, 2010).

Zhang i Jia (2013) istražili su ulogu klime pravednosti u moderiranju negativnih učinaka tzv. rastezljivih ciljeva (ciljeva koje je izrazito teško definirati, a onda i dostići; engl. *stretch goals*) na ponašanje zaposlenika. Autori smatraju da ovakvi ciljevi mogu imati nenamjerne posljedice jer povećavaju neetična ponašanja i dovode do konfliktnih odnosa unutar organizacije. Ipak, pretpostavili su da ovi učinci mogu biti ublaženi visokom razinom informacijske i interpersonalne klime pravednosti, koje stvaraju pozitivnije radno okruženje i time smanjuju negativne ishode rastezljivih ciljeva. Rezultati su njihova istraživanja pokazali da je klima informacijske pravednosti smanjila odnos između rastezljivih ciljeva i neetičnog ponašanja, dok je interpersonalna klima pravednosti oslabila odnos između takvih ciljeva i konflikata u odnosima.

1.2.3. Izvori klime pravednosti i njihovi učinci

Nakon uspona perspektive temeljene na različitim izvorima pravednosti na individualnoj razini, Liao i Rupp (2005) su potvrdile šest-faktorski model klime pravednosti i dokazale jedinstvene učinke proceduralnih, informacijskih i interpersonalnih klima pravednosti organizacije i rukovoditelja. Ustanovile su da klima proceduralne pravednosti organizacije predviđa organizacijsku odanost i odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno na organizaciju. Informacijska je klima pravednosti organizacije također povezana s odgovornim organizacijskim ponašanjem usmjerenim na organizaciju u cjelini. Klime proceduralne i interpersonalne pravednosti rukovoditelja značajno su povezane s odanošću rukovoditelju i zadovoljstvom nadređenim.

Također, potvrđeno je da će, za razliku od visoke, niska razina interpersonalne klime pravednosti rukovoditelja povećati disonancu tima te time izazvati i višu kohezivnost tima (Stoverink, Umphress, Gardner i Miner, 2014).

Dva su gore navedena istraživanja, jedina u literaturi koja prema trenutnim saznanjima, eksplicitno razlikuju izvore *klime pravednosti*.

Međutim, neovisno o tome jesu li izvori klime pravednosti eksplicitno naznačeni ili ne, *klima pravednosti* uobičajeno se definira kao zajednička percepcija načina na koji je grupa u cjelini tretirana *od strane drugih, vanjskih figura* (Ambrose i Schminke, 2007; Colquitt i sur., 2005). Iako se ova perspektiva pokazala vrlo plodonosnom, kako na individualnoj tako i na grupnoj razini, postoje i drugi izvori doživljaja pravednog ili nepravednog tretmana u organizacijskom kontekstu (Rupp i sur., 2007). Tako se u novije vrijeme započinje istraživati kako se suradnici međusobno tretiraju, pa je najnoviji trend poimanja zajedničkih percepcija pravednosti temeljenih na različitim izvorima onaj koji razlikuje dva temeljna izvora: *klimu pravednosti autoriteta* i *pravednost suradnika* (Cropanzano i Molina, 2015).

Dakle, klima pravednosti (formalnih) autoriteta odnosi se na zajedničku percepciju grupe o tome kako je tretirana *od strane autoriteta* (organizacije ili rukovoditelja) dok se pravednost suradnika odnosi na zajedničku percepciju o tome kako se članovi tima, koji *nemaju formalni autoritet* jedni nad drugima, ponašaju jedni prema drugima (Cropanzano i Molina, 2015). Isti autori naglašavaju da su upravo suradnici iznimno važan izvor zajedničkih, odnosno grupnih percepcija pravednosti.

Važnost je suradnika, kao izvora individualnih percepcija pravednosti, već ranije prepoznata. Primjerice, pokazalo se da su pojedinci koji pripadaju grupi nižeg statusa motiviraniji izvoditi aktivnosti koje služe grupi samo u slučajevima kada se ostali članovi njihove grupe prema njima odnose s poštovanjem, odnosno kada doživljavaju visoku interakcijsku pravednost suradnika (Branscombe, Spears, Ellemers i Doosje, 2002). Ovi su autori raspravljali kako pravedan tretman od strane suradnika prenosi pojedincima poruku da su cijenjeni članovi grupe, što povećava njihovu identifikaciju s grupom i povećava njihovu želju da doprinesu uspješnosti grupe. Slično, kako je i ranije navedeno, pojedinčeva odanost radnoj grupi posreduje odnos između percepcije proceduralne pravednosti radne grupe i odgovornih organizacijskih ponašanja pojedinca usmjerenih na članove njegove radne grupe (Lavelle, McMahan i Harris, 2009). Kako su istraživanja Branscombe i suradnika (2002) te Lavelle i suradnika (2009) provedena na individualnoj razini analize, paralelno se pretpostavilo da i radne grupe oblikuju zajedničke procjene pravednosti same grupe. U tom je smislu kao rješenje predložen konstrukt *klime pravednosti suradnika* (engl. *peer justice climate*). Klima

pravednosti suradnika, ili jednostavno *pravednost suradnika* (engl. *peer justice*), definira se kao grupna percepcija da pojedinci – koji rade unutar iste grupe ili tima i koji nemaju formalni autoritet jedni nad drugima – procjenjuju stupanj u kojem jedni druge tretiraju pravedno (Cropanzano i sur., 2011). Isti se konstrukt ponekad naziva i *klimom unutargrupne pravednosti* (engl. *intraunit justice climate*; Cropanzano, Li i James, 2007; Li i Cropanzano, 2009).

Prvo su istraživanje klime pravednosti suradnika proveli Cropanzano i suradnici (2011), usmjerivši se na samo dvije dimenzije klime pravednosti suradnika: proceduralnu i interakcijsku. Proceduralna se klima pravednosti suradnika odnosi na stupanj u kojem članovi tima koriste pravedne postupke prilikom donošenja važnih grupnih odluka. Interakcijska se klima pravednosti suradnika odnosi na stupanj u kojem se članovi tima jedni prema drugima odnose s poštovanjem i uvažavanjem. Ove se dvije dimenzije klima pravednosti suradnika razlikuju jedna od druge te objašnjavaju dodatnu proporciju varijance kriterija, iznad učinaka individualnih percepcija proceduralne i interakcijske pravednosti suradnika (Cropanzano i sur., 2011). Ovi nalazi govore u prilog tome da je kako bi se u potpunosti zahvatili učinci pravednosti suradnika na stavove i ponašanja zaposlenika važno provjeriti percepcije pravednosti suradnika na obje razine, individualnoj i grupnoj. Uz navedene validacijske nalaze, potrebno je izdvojiti još barem dva važna nalaza ovog istraživanja.

Prvo, klima je pravednosti suradnika (i proceduralna i interakcijska) povezana s odgovornim organizacijskim ponašanjima tima, i to putem učinaka interpersonalnih timskih procesa. Oni se odražavaju u stupnju kohezivnosti, ulaganja truda te interpersonalne podrške u timu. Proceduralna i interakcijska klima pravednosti suradnika također su povezane s radnom uspješnosti tima, ali drugačijim posredujućim mehanizmom: timskim procesima vezanim uz obavljanje zadataka. Ovi se procesi očituju u stupnju komunikacije, koordinacije te doprinosa članova tima izvršenju grupnih zadataka.

Drugo, autori su također provjerili učinke snage klime pravednosti suradnika. Definirali su ju kao stupanj slaganja među članovima tima u procjeni stupnja pravednosti kojom tretiraju jedni druge. Rezultati su pokazali da je snaga proceduralne klime pravednosti povezana s 1) uspješnosti tima putem timskih procesa vezanih uz zadatke, te s 2) pomažućim ponašanjima tima kroz interpersonalne timske procese. Za snagu interakcijske pravednosti suradnika nisu potvrđeni ovakvi učinci.

Nadalje, u istraživanju koje je uslijedilo nakon gore opisanog, Li, Cropanzano i Bagger (2013) su istovremeno istražili učinke tri vrste klime pravednosti suradnika – distributivne, proceduralne i interakcijske. Distributivna se pravednost suradnika odnosila na stupanj u kojem članovi tima primaju ono što zaslužuju, na temelju svog doprinosa. Autori su usporedili ove tri dimenzije pravednosti suradnika s odgovarajućim dimenzijama klime pravednosti (formalnih) autoriteta. Istaknuli su važan strukturalan nalaz: oba su konstrukta, i pravednost suradnika i klima pravednosti autoriteta najbolje reprezentirani hijerarhijskim modelom s dvije razine. U oba slučaja, faktori su prvog reda bile tri vrste pravednosti, dok su faktori višeg reda bili *ukupna pravednost suradnika* i *ukupna klima pravednosti autoriteta*. Niti jedna ukupna pravednost nije predviđala uspješnost tima. Ipak, timski su procesi suradnje posredovali učinke klime pravednosti suradnika na zadovoljstvo timom.

Također, pokazalo se da izraženije karakteristike transformacijskog rukovođenja često dovode do percepcije etičnosti rukovođenja (Cropanzano, Walumbwa i Aryee, 2013). Etičko rukovođenje, zauzvrat, povećava oboje, i pravednost suradnika i klimu pravednosti autoriteta. Nadalje, timovi su profitirali od oba tipa kolektivne pravednosti: u većoj su se mjeri etično ponašali i uključivali u tzv. učeća ponašanja, odnosno stvaranje, zadržavanje i prijenos znanja unutar organizacije. Također, pravednost suradnika i klima pravednosti autoriteta predviđale su etična ponašanja tima iznad učećih ponašanja.

Konačno, provjeren je i model u kojem su klima pravednosti autoriteta i pravednost suradnika povezane s kvalitetom pružanja usluge od strane radnog tima (Molina, Moliner, Martínez-Tur, Cropanzano i Peiró, 2014). Preciznije, percipirana je klima pravednosti autoriteta povezana s funkcionalnom kvalitetom usluge (temeljna usluga), dok je pravednost suradnika povezana s relacijskom, tj. odnosnom kvalitetom pružanja usluge, iznad temeljne usluge. Dodatno, rezultati su ovog istraživanja pokazali da je pružanje visoko kvalitetne usluge od strane zdravstvenih timova povezano s višim ocjenama kvalitete usluge od strane njihovih klijenata (osoba s intelektualnim poteškoćama) te s percipiranim utjecajem zdravstvenih timova na kvalitetu života njihovih klijenata.

1.2.4. Konceptualizacija i operacionalizacija klime pravednosti

U proučavanju grupnih ili općenito kolektivnih konstrukata, važno je pitanje na koji ih način operacionalizirati na višoj razini s obzirom da su utemeljeni na podacima prikupljenima na nižoj razini (individualne procjene). Pet se kompozicijskih modela u literaturi pokazalo vrlo utjecajnim: aditivni model, model direktnog konsenzusa, model promjene referentnog okvira, model disperzije, te model procesne kompozicije (Chan, 1998). Model procesne kompozicije nema empirijski algoritam te se kao takav smatra nevažnim za istraživanja grupnih percepcija pravednosti (Li i Cropanzano, 2009). Iz navedenog će se razloga detaljnije pojasniti prva četiri kompozicijska modela.

Aditivni model. Prema aditivnom se modelu grupni konstrukt operacionalizira kao suma ili prosjek procjena na nižem stupnju, i to neovisno o stupnju slaganja članova unutar iste grupe. Aditivni je model primjeren samo u slučaju da slaganje između individualnih percepcija nije konceptualno relevantno (Chan, 1998). Primjerice, društvena varijabla *siromaštva* jednostavna je agregacija varijabli niže razine (Bliese, Chan i Ployhart, 2008). Ovaj kompozicijski model nije privukao širu pozornost pri istraživanju grupnih percepcija pravednosti. Naime, grupne percepcije pravednosti nastaju interakcijom među članovima grupe, vodeći se upravo sličnostima procjena suradnika unutar iste grupe (Roberson, 2006a, 2006b). Dakle, ukoliko ne postoji dovoljan stupanj slaganja, ne postoji ni grupna percepcija pravednosti, već samo slabašna zbirka mišljenja pojedinaca (Li i Cropanzano, 2009). Iz tog se razloga istraživači u ovom području ne koriste aditivnim modelom, već uspostavljaju unutar-grupno slaganje prije no što dalje provjeravaju svoja predviđanja (Ehrhart, 2004; Roberson i Colquitt, 2005).

Model direktnog konsenzusa. Prema ovom je modelu određeni stupanj slaganja između individualnih percepcija preduvjet za agregaciju. Najčešće se izračunava indeks unutar-grupnog slaganja koji se onda uspoređuje s određenom graničnom vrijednosti. Ovo je uobičajena strategija koja se koristi prilikom ispitivanja grupnih percepcija pravednosti (Mayer i sur., 2007; Li i Cropanzano, 2009). Ukoliko dobiveni pokazatelj prekorači graničnu vrijednost, to znači da ne postoji dovoljan stupanj slaganja između članova iste grupe, što isključuje mogućnost operacionalizacije konstrukta na višoj razini. Koristeći ovaj pristup pri mjerenju grupnih percepcija pravednosti, istraživači od članova grupe traže procjenu stupnja u kojem su oni osobno pravedno tretirani. Primjer bi čestice pri tome glasio *Pravedno sam nagrađen obzirom na trud koji ulažem u posao*. Ukoliko postoji dovoljan stupanj slaganja među članovima iste grupe, svakom se članu pripisuje prosječna vrijednost grupe za određenu

dimenziju pravednosti. Argument koji govori u prilog ovom pristupu je taj da ukoliko svatko percipira pravednost na više ili manje jednak način, zajedničke su percepcije pravednosti prisutne unutar grupe. Model direktnog konsenzusa učestalo se koristio prilikom istraživanja grupnih percepcija pravednosti (primjerice, Liao i Rupp, 2005), premda je i često kritiziran (Rupp i sur., 2007).

Model promjene referentnog okvira. Iako vrlo sličan modelu direktnog konsenzusa, model promjene referentnog okvira postavlja mu se kao alternativa (Rupp i sur., 2007). I ovaj model zahtijeva dovoljan stupanj unutar-grupnog slaganja kako bi se opravdala agregacija odgovora niže razine na višu. Individualni se odgovori tada sumiraju ili uprosječuju. Ključna je razlika u tome što se model direktnog konsenzusa usmjerava na pojedinčeve osobne doživljaje (referentni je okvir *ja*); dok se model promjene referentnog okvira usmjerava na individualne percepcije vanjskog okruženja (referentni je okvir *mi*) (Li i Cropanzano, 2009). Dakle, pri korištenju se ovog modela od članova grupe traži da procijene koliko je pravedno tretirana *njihova grupa u cjelini* (radije nego on ili ona pojedinačno). Brojni su istraživači koristili ovaj kompozicijski model u svrhu procjena grupnih percepcija pravednosti (Naumann i Bennett, 2000, 2002; Yang i sur., 2007). Primjer čestice koji odgovara primjeru navedenom za model direktnog konsenzusa glasio bi *Moja je radna grupa pravedno nagrađena obzirom na trud koji ulažemo u posao*. Dakle, referentni se okvir pomiče s pojedinca na njegovu radnu grupu u cjelini.

Zadnjih se godina posvećuje velika pozornost razlikovanju modela direktnog konsenzusa i modela promjene referentnog okvira. Model promjene referentnog okvira može rezultirati drugačijim konstruktom nego li je konstrukt oblikovan modelom direktnog konsenzusa (Chan, 1998). U skladu s tim, Rupp i sur. (2007) raspravljaju o tome da model promjene referentnog okvira bolje zahvaća osjećaj klime pravednosti u odnosu na model direktnog konsenzusa. U ciljanoj provjeri ove pretpostavke, Bashshur, Rupp, Christopher, Ko i Nam (2008) dokazuju da članovi tima pokazuju veće slaganje kada se grupne percepcije pravednosti mjere modelom promjene referentnog okvira, nego kada se mjere modelom direktnog konsenzusa.

Model disperzije. Dok modeli direktnog konsenzusa i promjene referentnog okvira naglašavaju razinu ili količinu pravednosti koju percipira radna grupa, model je disperzije usmjeren na stupanj u kojem se članovi grupe slažu ili ne slažu o količini doživljene pravednosti. Prema ovom je modelu stupanj u kojem članovi dijele (ili ne dijele) isto mišljenje više od statističkog preduvjeta za agregaciju: raspršenje odgovora članova grupe je konstrukt sam po sebi, teorijski značajan.

Istraživači koji se bave grupnim percepcijama pravednosti u velikoj mjeri koriste model disperzije, općenito se odnoseći prema unutar – grupnom varijabilitetu kao prema *snazi klime* (primjerice, Naumann i Bennett, 2000; Roberson, 2006a). Preciznije, snaga klime odnosi se na opseg u kojem se članovi unutar iste grupe slažu, odnosno na stupanj podudarnosti pojedinačnih percepcija pravednosti članova radne grupe. Niska snaga ukazuje na nizak stupanj podudarnosti grupnih percepcija pravednosti (veliko raspršenje), dok visoka snaga ukazuje na visok stupanj podudarnosti grupnih percepcija pravednosti (malo raspršenje).

Klima pravednosti rezultira snažnijim učincima na ishode u slučajevima kad je snaga grupnih percepcija pravednosti visoka. Primjerice, učinak je klime pravednosti na apsentizam grupe i grupnu uspješnost najveći kad je snaga, odnosno stupanj podudarnosti grupnih percepcija pravednosti visok (Colquitt i sur., 2002). Također, dosljedna će iskustva vezana uz pravednost u grupama voditi dosljednim učincima pravednosti na emocionalnu iscrpljenost grupe na poslu. Sukladno tome, snaga grupnih percepcija pravednosti moderira učinak grupnih percepcija distributivne pravednosti na sagorijevanje na radnom mjestu: negativan je odnos izraženiji u slučajevima kad je snaga, odnosno stupanj podudarnosti grupnih percepcija pravednosti visok (Moliner i sur., 2005).

Li i Cropanzano (2009) istaknuli su ozbiljan problem vezan uz mjere koje se koriste u svrhu operacionalizacije konstrukta klime pravednosti. Kako na individualnoj, tako i na grupnoj razini analize, pri procjeni se pravednosti koriste vrlo različite mjere i zapravo ne postoji jedna opće prihvaćena.

S jedne strane, pokazalo se da mjere konstrukta (klime) pravednosti u organizacijskom kontekstu često ne pružaju informaciju o izvoru pravednosti (Rupp i sur., 2014), što, kako je već ranije navedeno, može dovesti do spurioznih rezultata ili teško interpretabilnih učinaka pravednosti (Lavelle i sur., 2007). Stoga se istraživačima predlaže da *izvor (klime) pravednosti* uključe u model promjene referentnog okvira, jer se ovaj pristup drži najprimjerenijim načinom mjerenja (grupnih) percepcija pravednosti (Rupp i sur., 2007).

Čvrstu potporu ovom pristupu daju i dvije meta-analize. Prvo, rezultati Whitman, Caleo, Carpenter, Horner i Bernerth (2012) potvrđuju nalaze Rupp i sur. (2007) i dodatno pokazuju da je snaga učinka veća kada se pri mjerenju klime pravednosti kao referent koristi tim (model promjene referentnog okvira), a ne pojedinac (model direktnog konsenzusa).

Drugo, kako je i ranije navedeno, pokazalo se da strukturiranje pravednosti prema izvoru (rukovoditelj i organizacija u cjelini) može objasniti više varijance u stavovima i ponašanjima zaposlenika usmjerenim prema tom izvoru u odnosu na strukturiranje prema vrsti pravednosti (Rupp i sur., 2014). Također, važno je i pitanje može li se pravednost jednako operacionalizirati kroz razine mjerenja i izvore pravednosti. Primjerice, Li i sur. (2013) koriste različite skale za mjerenje klime pravednosti (formalnih) autoriteta i pravednosti suradnika, navodeći teorijske razlike između ovih konstrukata. Preciznije, obzirom da suradnici ne određuju jedni drugima plaću, distributivna se pravednost suradnika ne može procijeniti na osnovu opsega u kojemu suradnici pravedno raspoređuju nagrade (obzirom da je za to uobičajeno zadužen rukovoditelj). Umjesto toga, autori navode da bi se distributivna pravednost suradnika trebala konceptualizirati kao opseg u kojem su im nagrade pravedno raspoređene u odnosu na njihov doprinos timu.

S druge strane, raščlanjivanje konstrukta klime pravednosti na isti način kako se rasčlanjivao konstrukt individualne razine pravednosti, tvrde Ambrose i Schminke (2007), rezutirat će iznimno velikim brojem klima pravednosti. Ovi autori navode tri prednosti konstrukta *ukupne klime pravednosti* nad specifičnim *vrstama* pravednosti. Prvo, ukupne percepcije pravednosti pružaju točniju sliku doživljaja pravednosti u odnosu na pojedinačne vrste pravednosti. Drugo, usmjeravanje će na ukupnu pravednost omogućiti istraživačima procjenu *ukupnog* učinka pravednosti u odnosu na učinak drugih konstrukata (poput uslužne klime ili ličnosti) koji također mogu utjecati na stavove i ponašanja zaposlenika. Drugim riječima, često korišten pristup izoliranog korištenja pojedinačnih vrsta (klime) pravednosti, pruža djelomičan i nepotpun pogled na učinke ukupnih procjena (klime) pravednosti. Treće, korištenje konstrukta ukupne pravednosti pruža parsimoničniji pristup učincima pravednosti na radnom mjestu. Naime, percepcija ukupne pravednosti, na individualnoj razini analize, posreduje odnos između tri dimenzije pravednosti i ishodišnih varijabli (Ambrose i Schminke, 2009). Slične su rezultate dobili i Jones i Martens (2009).

Ambrose i Schminke (2007) te Li i sur. (u tisku) ukazuju na potrebu za većim brojem istraživanja na grupnoj razini analize, koja će uvažiti ovakav pristup. Sukladno tome, u ranije su spomenutom istraživanju Li i sur. (2013) konceptualizirali pravednost suradnika kao hijerarhijski konstrukt. Preciznije, tri su vrste pravednosti mjerili odvojeno. Dakle, faktori prvog reda predstavljali su odvojene dimenzije distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti. Ove su dimenzije tada kombinirali u zajednički faktor drugog reda. Rezultati su dali potporu hijerarhijskom modelu kako pravednosti suradnika, tako i klime pravednosti (formalnih) autoriteta.

Ukratko, i pojedinci i timovi procjenjuju sve tri vrste pravednosti: distributivnu, proceduralnu i interakcijsku. Tijekom vremena, ove se specifične vrste pravednosti kognitivno kombiniraju u ukupno mišljenje, odnosno ukupnu procjenu (klime) pravednosti. Dodatno, pokazalo se da timovi, kao i pojedinci, mogu razlikovati brojne izvore pravednosti u organizacijskom okruženju, dokle god taj izvor drže odgovornim za tretman koji doživljavaju. Stoga zaposlenici mogu procjenjivati (klime) pravednosti formalnih autoriteta, poput rukovoditelja ili organizacije u cjelini, ali isto tako i (klime) pravednosti onih koji nad njima nemaju formalni autoritet, odnosno suradnika ili klijenata. Posljedično, tim, kao i zaposlenik, može istovremeno jedan izvor doživljavati pravednim, a drugi u potpunosti nepravednim.

Sve veći broj istraživanja pokazuje koliko su percepcije (klime) pravednosti važne. Percepcije (klime) pravednosti za učinke imaju organizaciji poželjne ishode, a procjene (klime) nepravednosti nepoželjne.

No, što ukoliko zaposlenici (članovi timova) istovremeno doživljavaju i pravedan i nepravedan tretman? Kako će se to odraziti na njihove (zajedničke) reakcije?

1.3. Učinci (ne)usklađenosti izvora (klime) pravednosti u organizacijskom kontekstu

Teorija i istraživanja koja uzimaju u obzir postojanje različitih izvora pravednosti, usmjeravaju se na glavne i medijacijske učinke različitih izvora pravednosti na reakcije zaposlenika. Iz tog se razloga vrlo malo zna o potencijalu zajedničkih, interakcijskih učinaka različitih izvora pravednosti na stavove i ponašanja zaposlenika. Tek nekolicina novijih istraživanja eksplicitno provjerava takve interakcijske učinke (prema Lavelle, Rupp, Manegold i Thorton, u tisku), i to u pravilu na individualnoj razini analize.

Primjerice, Price, Lavelle, Henley, Cocchiara i Buchanan (2006) su eksperimentalnim i korelacijskim nacrtom istraživanja na individualnoj razini analize utvrdili da pravo glasa omogućeno od strane različitih izvora u različitim fazama procesa donošenja odluka, zajednički utječe na percepciju pravednosti cijelog procesa. Pokazalo se da zbog nepravednosti samo jednog izvora, u bilo kojoj fazi procesa, zaposlenici cijeli proces donošenja odluka procjenjuju nepravednim.

Lavelle i sur. (2007) su provjeravali mogućnosti interakcijskih učinaka između različitih izvora pravednosti. Rezultati su pokazali da pravednost rukovoditelja predviđa ishode usmjerene i na druge izvore, a ne samo ishode usmjerene na rukovoditelja, što ukazuje na važnu ulogu i odgovornost rukovoditelja u oblikovanju stavova i ponašanja zaposlenika.

Također, Lavelle, McMahan i Harris (2011) su korelacijskim istraživanjem na individualnoj razini analize pokazali da nepravednost sasvim drugog, vanjskog izvora, doprinosi smanjenju odgovornih organizacijskih ponašanja i volonterskih namjera zaposlenika usmjerenih prema vlastitoj radnoj grupi.

Rezultati su korelacijskog istraživanja provedenog u našoj zemlji (Jakopec i Sušanj, 2014b), također na individualnoj razini analize, potvrdili da su pozitivni interakcijski učinci (distributivne, proceduralne, odnosno interakcijske) pravednosti rukovoditelja i organizacije, na ishode usmjerene na rukovoditelja (zadovoljstvo nadređenim te povjerenje u rukovoditelja) i organizaciju u cjelini (procjena zaposlenika o ispunjenju psihološkog ugovora te odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno na organizaciju) najizraženiji u situaciji kad zaposlenici doživljavaju i rukovoditelja i organizaciju pravednima. Međutim, utjecaj se stupnja i smjera neusklađenosti izvora pravednosti odražava različito, uzevši u obzir ishode i dimenzije pravednosti. Zanimljivo, pokazalo se da negativni učinci u pravilu nisu najizraženiji u situaciji kada zaposlenici oba izvora istovremeno doživljavaju nepravednima, već kada ih doživljavaju neusklađenima, čak neovisno o sličnosti izvora i mete.

Koivisto, Lipponen i Platow (2013) su istražili složenu interakciju organizacijske pravednosti i pravednosti rukovoditelja u predviđanju zaposlenikovih doživljaja prijetnje u kontekstu organizacijske promjene. Preciznije, proceduralna pravednost organizacije umanjuje doživljaj prijetnje u procesu organizacijske promjene, posebice u situaciji kada je interakcijska pravednost rukovoditelja procijenjena visokom.

Rupp i sur. (2007) su korelacijskim nacrtom istraživanja ukazali na štetan učinak neusklađenog, tj. nedosljednog tretmana tima od strane rukovoditelja i organizacije. Rezultati njihova istraživanja pokazuju da neusklađenost doživljaja *klima pravednosti* organizacije i rukovoditelja (tim jedan izvor doživljava pravednim, drugi nepravednim) doprinosi čak izraženijem smanjenju odgovornog organizacijskog ponašanja zaposlenika, nego u slučaju kada radni tim oba izvora doživljava dosljedno nepravednima.

Obzirom da je do danas gore navedeno istraživanje jedino eksplicitno provjerilo zajedničke učinke *klime pravednosti* dva različita izvora na ishod mjeren na *individualnoj razini analize*, postoji potreba za daljnjim istraživanjima ovoga tipa.

Rastući broj istraživanja naglašava važnost klime pravednosti suradnika za organizacijski relevantne ishode. Stoga se nameće potreba za narednim istraživanjima koja će, uz klimu pravednosti rukovoditelja i organizacije, zahvatiti i klimu pravednosti suradnika (Cropanzano i Molina, 2015).

Posebice se čini vrijednim istražiti zajedničke učinke *klima pravednosti različitih izvora* na ishode mjerene na grupnoj razini analize, odnosno na *zajedničke reakcije članova tima*. Naime, iako se ishodi mjereni na grupnoj razini analize očituju u ponašanju pojedinca, ti ishodi samo u zajedničkom (agregiranom) obliku i tijekom vremena imaju značajan učinak na uspješnost organizacije (Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes i Spoelma, 2014).

2. CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE RADA

Cilj je ovoga rada provjeriti učinke (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na reakcije tima usmjerene na organizaciju, rukovoditelja te suradnike. Drugim riječima, ovim se radom nastoji provjeriti kako se doživljaj tima o tome koliko pravedno i dosljedno organizacija, rukovoditelj i suradnici tretiraju tim u cjelini odražava na zajedničke reakcije članova tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima.

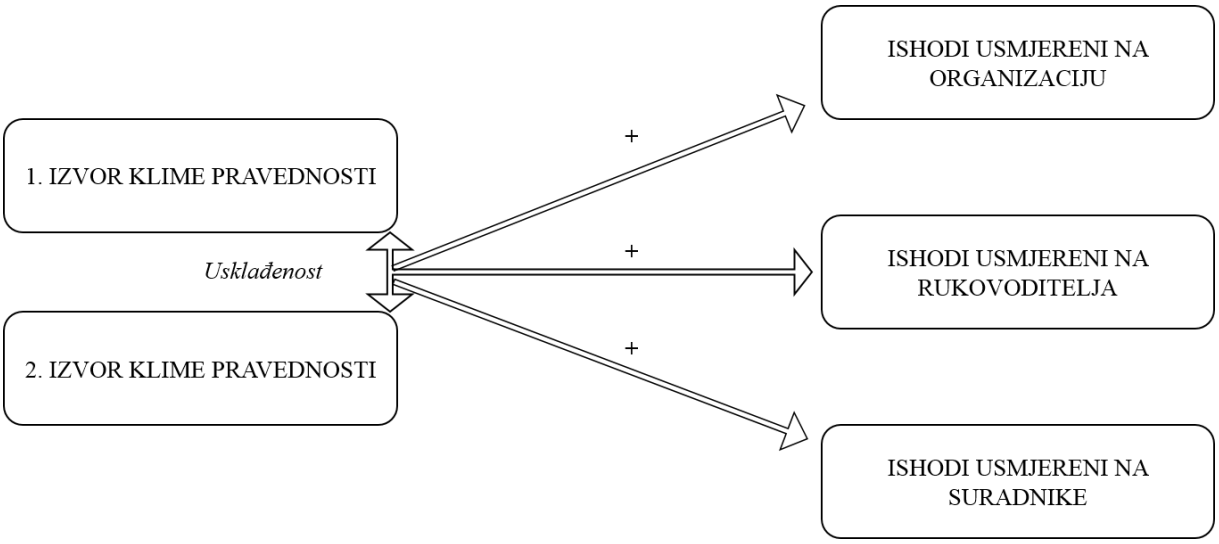
U okviru ovoga cilja, formulirani su sljedeći problemi:

P1: Na koji način doživljaj tima o *usklađenosti* pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika predviđa zajedničke reakcije članova tima prema organizaciji, rukovoditelju te suradnicima?
P2: Na koji način doživljaj tima o *stupnju neusklađenosti* pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika predviđa zajedničke reakcije članova tima prema organizaciji, rukovoditelju te suradnicima?
P3: Na koji način doživljaj tima o *smjeru neusklađenosti* pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika predviđa zajedničke reakcije članova tima prema organizaciji, rukovoditelju te suradnicima?

Pristup sukladnosti u organizacijskom kontekstu osnova je za razvoj pretpostavki (H1 i H2) u okviru prva dva problema istraživanja (P1 i P2).

Naime, interakcija se pojedinca i različitih aspekata njegova radnog okruženja (organizacije, posla, tima, rukovoditelja) pokazala važnom: usklađenost pojedinca i radnog okruženja (eng. *P-E fit*) ima pozitivne učinke na organizacijski relevantne stavove i ponašanja zaposlenika, dok neusklađenost karakteristika pojedinca i različitih aspekata radnog okruženja dovodi do negativnih stavova i nepoželjnih ponašanja zaposlenika (Kristof-Brown, Zimmerman, i Johnson, 2005). Slično tome, zaposlenici će se teže vezati uz organizaciju ukoliko su nesigurni hoće li organizacija i rukovoditelj biti dosljedni u pružanju podrške, uključujući ponašanja koja bi mogli vrednovati i nagrađivati (Aselage i Eisenberger, 2003). Unutar područja pravednosti u organizacijskom kontekstu interakcija *dimenzija* pravednosti također se pokazala značajnom: zaposlenici najnegativnije reagiraju na nepravednost kada istovremeno i ishode (distributivna nepravednost) i procese (proceduralna pravednost) doživljavaju nepravednima. Istovremeno, zaposlenici najpozitivnije reagiraju kada i ishode i procese koji dovode do tih ishoda doživljavaju pravednima (Brockner i Wiesenfeld, 1996; Folger i Konovsky, 1989; Skarlicki i Folger, 1997).

Sukladno tomu, pretpostavlja se da će, kada tim smatra da ga organizacija, rukovoditelj i suradnici tretiraju usklađeno (tj. dosljedno) poželjne zajedničke reakcije članova tima rasti s porastom doživljaja tima o pravednosti sva tri izvora (H1). Dakle, zajedničke će reakcije članova tima biti osnažene doživljajem tima o pravednosti njihove organizacije, rukovoditelja i suradnika u kombinaciji (Slika 1.).



Slika 1. *Shematski prikaz prve hipoteze (H1).*

Preciznije, kada je riječ o *ishodima usmjerenim na organizaciju*:

H1.1a: Kada tim smatra da ga organizacija i rukovoditelj tretiraju dosljedno, razina će povjerenja tima u organizaciju te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema organizaciji rasti s porastom doživljaja tima o pravednosti organizacije i rukovoditelja.

H1.1b: Kada tim smatra da ga organizacija i suradnici tretiraju dosljedno, razina će povjerenja tima u organizaciju te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema organizaciji rasti s porastom doživljaja tima o pravednosti organizacije i suradnika.

H1.1c: Kada tim smatra da ga rukovoditelj i suradnici tretiraju dosljedno, razina će povjerenja tima u organizaciju te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema organizaciji rasti s porastom doživljaja tima o pravednosti rukovoditelja i suradnika.

Kada je riječ o ishodima *usmjerenim na rukovoditelja*:

H1.2a: Kada tim smatra da ga organizacija i rukovoditelj tretiraju dosljedno, razina će povjerenja tima u rukovoditelja te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema rukovoditelju rasti s porastom doživljaja tima o pravednosti organizacije i rukovoditelja.

H1.2b: Kada tim smatra da ga organizacija i suradnici tretiraju dosljedno, razina će povjerenja tima u rukovoditelja te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema rukovoditelju rasti s porastom doživljaja tima o pravednosti organizacije i suradnika.

H1.2c: Kada tim smatra da ga rukovoditelj i suradnici tretiraju dosljedno, razina će povjerenja tima u rukovoditelja te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema rukovoditelju rasti s porastom doživljaja tima o pravednosti rukovoditelja i suradnika.

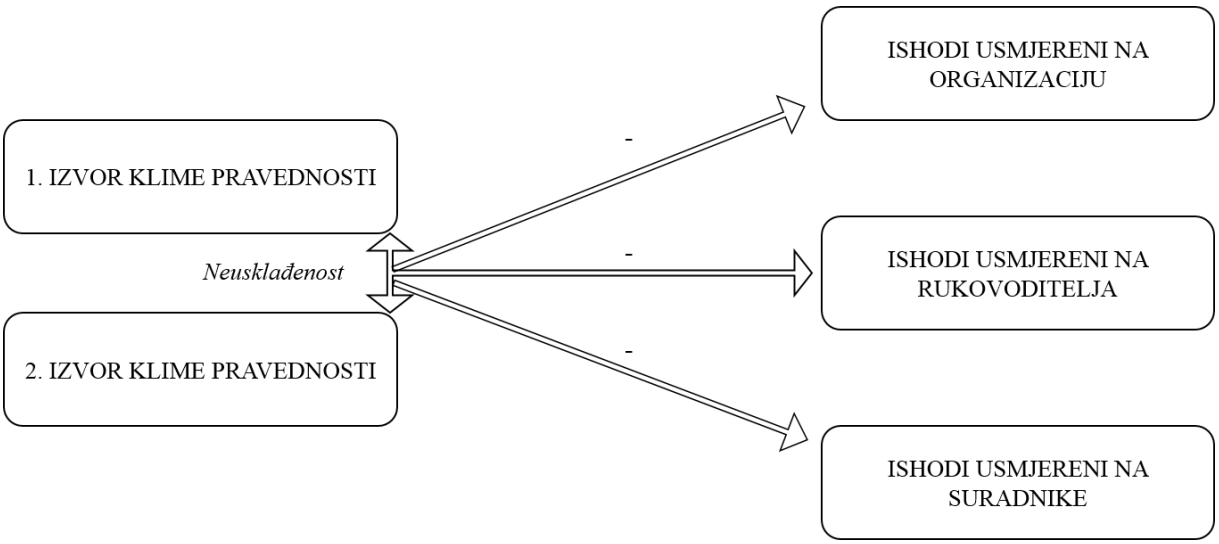
Kada je riječ o ishodima *usmjerenim na suradnike*:

H1.3a: Kada tim smatra da ga organizacija i rukovoditelj tretiraju dosljedno, razina će radne angažiranosti tima te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema suradnicima rasti s porastom doživljaja tima o pravednosti organizacije i rukovoditelja.

H1.3b: Kada tim smatra da ga organizacija i suradnici tretiraju dosljedno, razina će radne angažiranosti tima te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema suradnicima rasti s porastom doživljaja tima o pravednosti organizacije i suradnika.

H1.3c: Kada tim smatra da ga rukovoditelj i suradnici tretiraju dosljedno, razina će radne angažiranosti tima te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema suradnicima rasti s porastom doživljaja tima o pravednosti rukovoditelja i suradnika.

Nadalje, kako je prikazano na Slici 2., doživljaj tima o *povećanju stupnja neusklađenosti* pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika (tim u sve većoj mjeri jedan izvor doživljava pravednim, a istovremeno drugi nepravednim) rezultirat će smanjenjem razina poželjnih zajedničkih reakcija članova tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima (H2).



Slika 2. *Shematski prikaz druge hipoteze (H2).*

Preciznije, kada je riječ o *ishodima usmjerenim na organizaciju*:

H2.1a: Razina povjerenja tima u organizaciju te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema organizaciji će se smanjivati s povećanjem doživljaja tima o neusklađenosti pravednosti organizacije i rukovoditelja.

H2.1b: Razina povjerenja tima u organizaciju te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema organizaciji će se smanjivati s povećanjem doživljaja tima o neusklađenosti pravednosti organizacije i suradnika.

H2.1c: Razina povjerenja tima u organizaciju te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema organizaciji će se smanjivati s povećanjem doživljaja tima o neusklađenosti pravednosti rukovoditelja i suradnika.

Kada je riječ o ishodima *usmjerenim na rukovoditelja*:

H2.2a: Razina povjerenja tima u rukovoditelja te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema rukovoditelju će se smanjivati s povećanjem doživljaja tima o neusklađenosti pravednosti organizacije i rukovoditelja.

H2.2b: Razina povjerenja tima u rukovoditelja te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema rukovoditelju će se smanjivati s povećanjem doživljaja tima o neusklađenosti pravednosti organizacije i suradnika.

H2.2c: Razina povjerenja tima u rukovoditelja te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema rukovoditelju će se smanjivati s povećanjem doživljaja tima o neusklađenosti pravednosti rukovoditelja i suradnika.

Kada je riječ o ishodima *usmjerenim na suradnike*:

H2.3a: Razina radne angažiranosti tima te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema suradnicima će se smanjivati s povećanjem doživljaja tima o neusklađenosti pravednosti organizacije i rukovoditelja.

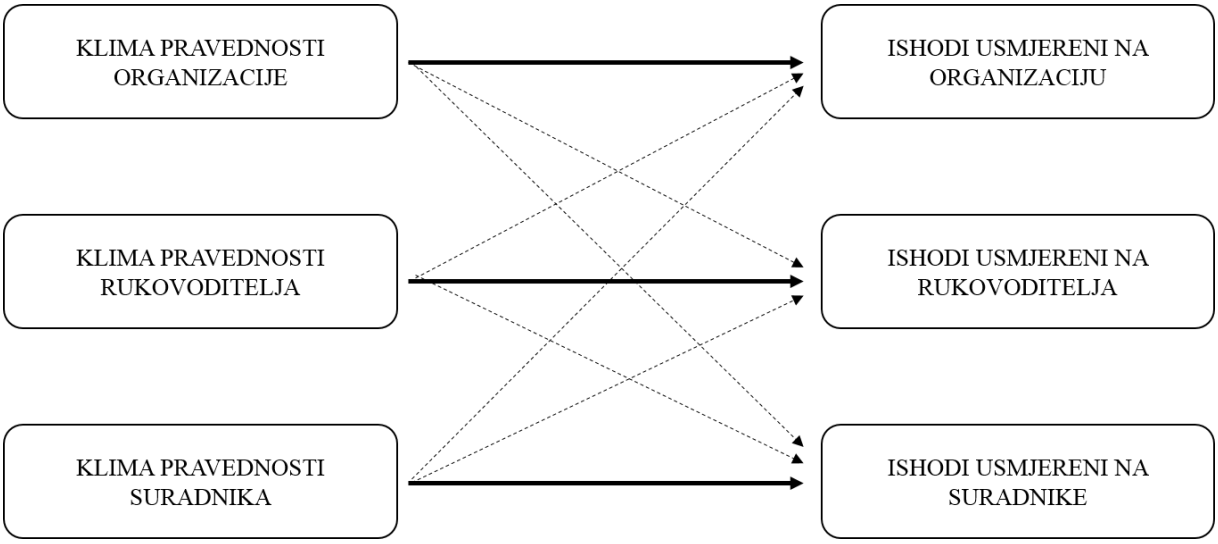
H2.3b: Razina radne angažiranosti tima te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema suradnicima će se smanjivati s povećanjem doživljaja tima o neusklađenosti pravednosti organizacije i suradnika.

H2.3c: Razina radne angažiranosti tima te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema suradnicima će se smanjivati s povećanjem doživljaja tima o neusklađenosti pravednosti rukovoditelja i suradnika.

Teorijsku osnovu za razvoj pretpostavke (H3) u okviru trećeg problema istraživanja (P3), daje *model sličnosti izvora i mete* (Lavelle i sur., 2007), koji podrazumijeva kako će doživljaj pravednosti određenog izvora biti usko povezan sa stavovima i ponašanjima usmjerenima upravo na taj izvor.

Dakle, doživljaj tima o *smjeru neusklađenosti* pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika imat će važnu ulogu u predviđanju zajedničkih reakcija članova tima prema organizaciji, rukovoditelju te suradnicima (H3).

Preciznije, za zajedničke će reakcije članova tima prema *organizaciji*, najveću važnost imati doživljaj tima o tome kako organizacija tretira tim u cjelini. Najveću važnost za predviđanje reakcija tima usmjerenih prema *rukovoditelju* imat će doživljaj tima o tome kako rukovoditelj tretira tim. Konačno, doživljaj tima o tome kako se članovi tima ponašanju jedni prema drugima imat će najveću važnost za predviđanje zajedničkih reakcija članova tima prema *suradnicima* (Slika 3.).



Slika 3. *Shematski prikaz treće hipoteze (H3).*

Preciznije, kada je riječ o *ishodima usmjerenim na organizaciju*:

H3.1a: Povjerenje tima u organizaciju te odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji u većoj će mjeri ovisiti o doživljaju tima o pravednosti organizacije, u odnosu na doživljaj tima o pravednosti rukovoditelja.

H3.1b: Povjerenje tima u organizaciju te odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji u većoj će mjeri ovisiti o doživljaju tima o tome kako organizacija tretira tim, u odnosu na to kako se članovi tima ponašaju jedni prema drugima.

H3.1c: Za povjerenje tima u organizaciju te odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji timu će biti jednako važni doživljaj pravednosti rukovoditelja i pravednosti suradnika.

Kada je riječ o ishodima *usmjerenim na rukovoditelja*:

H3.2a: Povjerenje tima u rukovoditelja te odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju u većoj će mjeri ovisiti o doživljaju tima o pravednosti rukovoditelja, u odnosu na doživljaj tima o pravednosti organizacije.

H3.2b: Za povjerenje tima u rukovoditelja te odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju timu će biti jednako važni doživljaj pravednosti organizacije i pravednosti suradnika.

H3.2c: Povjerenje tima u rukovoditelja te odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju u većoj će mjeri ovisiti o zajedničkom doživljaju članova tima o pravednosti rukovoditelja u odnosu na pravednost suradnika.

Kada je riječ o ishodima *usmjerenim na suradnike*:

H3.3a: Za radnu angažiranost tima te odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima timu će biti jednako važno kako organizacija i rukovoditelj tretiraju tim.

H3.3b: Radna angažiranost tima te odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima u većoj će mjeri ovisiti o zajedničkom doživljaju pravednosti suradnika, u odnosu na pravednost organizacije.

H3.3c: Radna angažiranost tima te odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima u većoj će mjeri ovisiti o tome koliko se pravedno članovi tima ponašaju jedni prema drugima, u odnosu na to kako rukovoditelj tretira tim.

3. METODA

3.1. Sudionici

Istraživanje je provedeno primjenom anketnog upitnika OP–2014[1] na prigodnom uzorku timova (N_{timova}=224; $N_{članova}$=751) zaposlenih u 72 organizacije različitih djelatnosti (proizvodne, javni sektor, privatni sektor, uslužni sektor) s područja Slavonije i Baranje, Grada Zagreba te Grada Rijeke[2]. Radni je tim definiran 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, dosljedno definiciji George (1990) te Kozlowski i Bell (2003).

Prilikom odabira uzorka, vodilo se računa o jasnom hijerarhijskom odnosu: članovi tima za posao su odgovorni neposrednom rukovoditelju, a međusobno nemaju formalni autoritet jedni nad drugima. Nastojalo se odabrati uzorak timova 1) čiji su članovi međusobno ovisni jedni o drugima u poslu, 2) koji imaju zajednički (grupni) cilj, odnosno obavljaju posao gdje je vidljiv zajednički radni učinak te 3) koji imaju zajednički staž u timu od barem pola godine (privremeni projektni timovi ili povjerenstva, djelatnici koji samo trenutno rade zajedno, ali su inače iz funkcionalno različitih odjela/službi te nedavno formirani timovi nisu uzeti u obzir prilikom odabira uzorka). Veličina timova varirala je od tri (3) do pet (5) članova. U slučaju da se tim sastojao od većeg broja članova, nasumično je odabrano pet članova koji su ispunili anketni upitnik. U ukupnom su uzorku tako 163 tročlana, 43 četveročlana te 18 peteročlanih timova. Broj je timova (ovisno o dostupnosti) izrazito varirao, od jednog pa sve do osamnaest timova po organizaciji.

Obzirom da su svi konstrukti mjereni na grupnoj razini analize, provjerena je opravdanost agregiranja pojedinačnih procjena svakog člana tima u zajedničke procjene tima, što će biti detaljnije opisano u narednom poglavlju. Provjera preduvjeta za agregiranje rezultirala je konačnim uzorkom od *N*=196 timova koje čine *N*=659 članova zaposlenih u ukupno 69 organizacija. Dakle, ukupno je 28 timova (od čega 21 tročlani, 6 četveročlanih te 1 peteročlani) koji nisu zadovoljili preduvjete za agregiranje isključeno iz daljnje analize te su sve analize u ovome radu provedene na konačnom uzorku od *N*=196 timova. U Tablici 1. prikazana je struktura uzorka, s obzirom na pripadajuća obilježja radnih timova.

[1] *PRIVITAK 1*

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

Tablica 1. *Struktura uzorka radnih timova*

Obilježje	Kategorija	%
Spol	žene	59.7
	muškarci	40.3
Dob	< 30 godina	24.0
	30-40 godina	41.7
	41-50 godina	30.2
	>51 godine	4.1
Staž u organizaciji	½ - 2 godine	12.8
	2-5 godina	36.4
	6-10 godina	28.4
	>10 godina	22.4
Staž u timu	½ -2 godine	26.5
	2-5 godina	31.1
	6-10 godina	29.1
	>10 godina	13.3
Stupanj obrazovanja	tri godine srednje škole ili manje	4.1
	srednja stručna sprema	44.2
	viša stručna sprema	33.3
	visoka stručna sprema ili više	18.4

Napomena: *N*=196.

Kako je navedeno u Tablici 1., gotovo 60% timova pretežno je ženskog spola, oko 65% timova prosječne je dobi mlađe od 41 godine. Nešto više od 50% radnih timova prosječnog je staža u organizaciji duljeg od šest godina, a više je od 40% timova prosječnog staža u timu duljem od šest godina. Nešto više od 50% timova čine članovi koji imaju u prosjeku višu ili visoku stručnu spremu.

3.2. Instrumenti

3.2.1. Klima pravednosti u organizacijskom kontekstu

Zajednički je doživljaj članova tima o pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika procijenjen pomoću dva upitnika: *Upitnika klime pravednosti organizacije i rukovoditelja* te *Upitnika klime pravednosti suradnika.*

Upitnikom klime pravednosti organizacije i rukovoditelja[3] (prilagođen prema Jakopec i Sušanj, 2014a) procijenjen je zajednički doživljaj članova tima o tome kako organizacija i rukovoditelj tretiraju tim u cjelini.

Jakopec i Sušanj (2014a) su originalni upitnik provjerili na individualnoj razini analize. Upitnik sadrži 30 čestica, od kojih je 15 namijenjeno mjerenju (distributivne, proceduralne i interakcijske) pravednosti organizacije i istih 15 čestica (u kojima je variran samo izvor pravednosti) mjeri i tri dimenzije pravednosti rukovoditelja. 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 je rezultat određen kao prosječna vrijednost procjena na svim česticama pripadajuće subskale. Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane pravednosti svake od tri dimenzije pravednosti rukovoditelja, odnosno pravednosti organizacije. Upitnikom se dobiva i mjera ukupne pravednosti organizacije čiji je kompozitni rezultat određen kao prosječna vrijednost procjena pravednosti na svim česticama distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti organizacije (15 čestica). Također, dobiva se i kompozitna mjera ukupne pravednosti rukovoditelja, određene kao prosječna vrijednost procjena svih čestica distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti rukovoditelja (15 čestica). Viši rezultati upućuju na višu razinu percipirane ukupne pravednosti organizacije, odnosno rukovoditelja.

Opisani je upitnik prilagođen mjerenju zajedničkih percepcija članova tima o pravednosti organizacije i rukovoditelja na sljedeći način. Kompozicijski model promjene referentnog okvira (Chan, 1998), detaljnije opisan u uvodnom dijelu rada, korišten je kako bi se predstavila viša razina konstrukta pravednosti temeljena na odgovorima niže razine (individualnih percepcija pravednosti). Primjerice, čestica *Nadređeni me pravedno nagrađuje obzirom na trud koji ulažem u posao* zamijenjena je česticom *Naš nadređeni pravedno nagrađuje moju radnu grupu obzirom na trud koji ulažemo u posao*.

[3] *PRIVITAK 2*

Također, dodane su po dvije nove čestice proceduralne pravednosti organizacije (*Naša organizacija koristi objektivne procedure pri procjeni učinka članova moje radne grupe* te *Naša organizacija je članove moje radne grupe upoznala s kriterijima napredovanja u ovoj organizaciji)* i rukovoditelja (*Naš nadređeni koristi objektivne procedure pri procjeni učinka članova moje radne grupe* te *Naš nadređeni je članove moje radne grupe upoznao s kriterijima napredovanja u ovoj organizaciji)*. Dodavanjem se ovih čestica, odabranih na temelju sadržajne domene konstrukta proceduralne pravednosti, nastojalo poboljšati konceptualno razlikovanje mjera proceduralne i interakcijske pravednosti.

Dakle, prilagođeni *Upitnik klime pravednosti organizacije i rukovoditelja* sadrži ukupno 34 čestice od kojih je 17 namijenjeno mjerenju (distributivne, proceduralne i interakcijske) klime pravednosti organizacije i istih 17 čestica (u kojima je variran samo izvor pravednosti) mjeri tri dimenzije klime pravednosti rukovoditelja. Analogno upitniku namijenjenom mjerenju individualnih percepcija pravednosti, tvrdnje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva: od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*.

Kako bi se dobile zajedničke percepcije članova svakog tima o pravednosti organizacije i rukovoditelja, individualne su procjene svakog člana tima agregirane na grupnoj razini kao prosječna vrijednost procjena te tvrdnje svih članova tima. Prije agregiranja, provjerena je opravdanost ovog postupka izračunom prosječnih vrijednosti *indikatora slaganja članova unutar grupe*, r_{wgj} (engl. *multi-item interrater agreement*) vrijednosti (James, Demaree, i Wolf, 1984), koristeći uniformnu nul distribuciju. Pritom se vrijednosti iznad .71 uzimaju kao indikator snažnog unutar-grupnog slaganja (LeBreton i Senter, 2008). Dobivena prosječna vrijednost r_{wgj} indikatora za skalu klime pravednosti organizacije iznosi .86, dok za skalu klime pravednosti rukovoditelja prosječna vrijednost r_{wgj} indikatora iznosi .87. Obzirom da prosječne r_{wgj} vrijednosti dobivene uniformnom nul distribucijom mogu precijeniti razinu unutar-grupnog slaganja (James i sur., 1984; Kozlowski i Hattrup, 1992; LeBreton i Senter, 2008), provjereni su dodatni indikatori opravdanosti agregiranja individualnih percepcija pravednosti u one zajedničke, u skladu s prijedlozima Bliese (2000) te LeBreton i Senter (2008). Najprije, jednosmjernom je analizom varijance potvrđen među-grupni varijabilitet za obje mjerene varijable.

Dodatno, izračunate su ICC (engl. *intraclass correlation coefficient*) vrijednosti kao indikatori stupnja slaganja ($ICC_{(1)}$; *intraclass correlation coefficient – individual raters*) i dosljednosti procjenjivača ($ICC_{(2)}$; *intraclass correlation coefficient – group-mean rating*). $ICC_{(1)}$ vrijednosti mogu se interpretirati i kao veličine učinka, pri čemu vrijednosti veće od .01 označavaju *mali* učinak, od 0.10 *srednji*, a vrijednosti veće od .25 *velik* učinak (prema Murphy,

Myors i Wolach, 2014). Poželjna je vrijednost indikatora $ICC_{(2)}$ iznad .70 (LeBreton i Senter, 2008). Dobivene prosječne vrijednosti indikatora stupnja slaganja i dosljednosti procjenjivača za skalu klime pravednosti organizacije iznose $ICC_{(1)}$ = .29 i $ICC_{(2)}$ = .96, dok za skalu klime pravednosti rukovoditelja $ICC_{(1)}$ vrijednost iznosi .24, a $ICC_{(2)}$ vrijednost iznosi .95. Iz navedenog se može zaključiti da postoji dovoljan stupanj slaganja i dosljednosti u procjenama članova unutar tima, ali i dovoljan stupanj varijabiliteta u procjenama između timova da bi se opravdalo agregiranje pojedinačnih procjena pravednosti organizacije i rukovoditelja u zajedničke procjene pravednosti.

Konačno, konfirmatornom su faktorskom analizom provjereni i uspoređeni različiti modeli konceptualizacije klime pravednosti organizacije i klime pravednosti rukovoditelja[4]. Kada je riječ o *klimi pravednosti organizacije* (PORG), najprihvatljivijim se pokazao model koji sukladno monističkoj perspektivi (Ambrose i Schminke, 2009; Cropanzano i Ambrose, 2001) podrazumijeva postojanje jednog latentnog faktora klime pravednosti organizacije (χ^2 [*df*=90; *N*=196]= 132.8, *p*<. 001; NC= 1.5; CFI=.99; TLI = .98; NFI=.96; PGFI=.55; RMSEA=.05; AIC=258.8). Faktorska su zasićenja pojedinih indikatora latentnom konstruktu statistički značajna (*p*<.01) te se kreću u rasponu od .65 do .86. Kada je riječ o *klimi pravednosti rukovoditelja* (PRUK), također se najprihvatljivijim pokazao model koji podrazumijeva postojanje jednog latentnog faktora klime pravednosti rukovoditelja, na kojem je saturirano svih 17 indikatora (χ^2 [*df*=62; *N*=196]= 113.2, *p*<. 001; NC= 1.8; CFI=.99; TLI = .97; NFI=.97; PGFI=.38; RMSEA=.06; AIC=295.2). Faktorska su zasićenja statistički značajna (*p*<.01) te se kreću u rasponu od .71 do .88. Cronbach alpha koeficijent za PORG iznosi .97, a ista je vrijednost Cronbach alpha koeficijenta dobivena i za PRUK.

Kompozitni rezultati PORG i PRUK određeni su kao prosječne vrijednosti agregiranih procjena na svim česticama PORG, odnosno PRUK. Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane klime pravednosti organizacije, odnosno klime pravednosti rukovoditelja.

Nadalje, *Upitnik klime pravednosti suradnika*[5] (prilagođen prema Li, Cropanzano i Benson, 2007) korišten je u svrhu procjene pravednosti suradnika. Upitnik se sastoji od 14 tvrdnji podijeljenih u tri subskale za mjerenje distributivne (pet čestica), proceduralne (pet čestica) te interakcijske klime pravednosti suradnika (četiri čestice). Tvrdnje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem.*

[4] *PRIVITAK 3*

[5] *PRIVITAK 4*

Ovaj je mjerni instrument preveden u svrhu ovog istraživanja i kao takav prvi je puta korišten u našoj zemlji. Kako bi se dobile zajedničke percepcije članova svakog tima o pravednosti suradnika, individualne su procjene svakog člana tima agregirane na ranije opisan način. Prije agregiranja je provjerena opravdanost ovog postupka: dobivena prosječna vrijednost r_{wgj} indikatora iznosi .89. Jednosmjernom je analizom varijance potvrđen međugrupni varijabilitet u procjenama pravednosti suradnika. Dobivene prosječne vrijednosti indikatora stupnja slaganja i dosljednosti procjenjivača za skalu klime pravednosti suradnika iznose $ICC_{(1)} = .14$ i $ICC_{(2)} = .90$. Iz navedenog se može zaključiti da su preduvjeti za agregiranje ovog konstrukta zadovoljeni.

Također, provjereni su i uspoređeni različiti modeli konceptualizacije *klime pravednosti suradnika*[6]. Kao u slučaju klime pravednosti formalnih autoriteta (organizacije i rukovoditelja), najprihvatljivijim se pokazao model koji podrazumijeva postojanje jednog latentnog faktora klime pravednosti suradnika, na kojem je saturirano svih 14 indikatora, neovisno o dimenziji klime pravednosti suradnika (χ^2 [*df*=44; *N*=196]= 75.8, *p*<. 001; NC= 1.7; CFI=.97; TLI = .95; NFI=.94; PGFI=.40; RMSEA=.06; AIC=197.8). Faktorska se zasićenja kreću u rasponu od .48 do .71 te su statistički značajna (*p*<.01). Cronbach alpha koeficijent za mjeru klime pravednosti suradnika iznosi .89.

Kompozitni je rezultat ukupne mjere klime pravednosti suradnika (PSUR) izražen kao prosječna vrijednost agregiranih procjena svih tvrdnji (14), pri čemu viši rezultat upućuje na višu razinu percipirane klime pravednosti suradnika.

Dodatno, provjereni su i uspoređeni i različiti modeli konceptualizacije *klime pravednosti u organizacijskom kontekstu*, odnosno klime pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika[7], kako bi se utvrdilo razlikuju li timovi pravednost pojedinih izvora.

Najprihvatljivijim se pokazao *tro-faktorski* model klime pravednosti u organizacijskom kontekstu (χ^2 [*df*=992; *N*=196]= 2058.3, *p*<. 001; NC= 2.1; CFI=.88; TLI = .987; NFI=.80; PGFI=.60; RMSEA=.07; AIC=2426.3), koji razlikuje tri izvora pravednosti te se sastoji od tri latentna i međusobno povezana faktora: klime pravednosti organizacije (PORG), klime pravednosti rukovoditelja (PRUK) te klime pravednosti suradnika (PSUR). Korelacija latentnih faktora PORG i PRUK iznosi .70, korelacija između PRUK i PSUR iznosi .78, dok korelacija PORG i PSUR iznosi .58.

[6] *PRIVITAK 3*
[7] *PRIVITAK 3*

3.2.2. Povjerenje tima u organizacijskom kontekstu

Kako bi se procijenio zajednički doživljaj povjerenja članova tima u rukovoditelja i organizaciju u cjelini, prilagođen je *Upitnik povjerenja tima u organizacijskom kontekstu*[8] (Nyhan i Marlowe, 1997). Upitnik sadrži ukupno 12 čestica, od čega je osam namijenjeno procjeni *povjerenja tima u rukovoditelja* (PUR), dok su četiri čestice namijenjene procjeni *povjerenja tima u organizaciju* (PUO). Čestice se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*.

Kako bi se predstavila viša razina konstrukta, agregirane su individualne procjene svakog člana tima. Potvrđena je opravdanost ovog postupka: dobivena prosječna vrijednost r_{wgj} indikatora za PUR iznosi .88, dok za PUO vrijednost r_{wgj} indikatora iznosi .83. Jednosmjernom je analizom varijance potvrđen među-grupni varijabilitet u procjenama PUR i PUO. Dobivene prosječne vrijednosti indikatora stupnja slaganja i dosljednosti procjenjivača za PUR iznose $ICC_{(1)} = .20$ i $ICC_{(2)} = .87$, dok za PUO iznose $ICC_{(1)} = .19$ i $ICC_{(2)} = .78$.

Nadalje, provjerena su i uspoređena dva modela *povjerenja tima u organizacijskom kontekstu*[9]. Boljim se pokazao dvo-faktorski model koji razlikuje dvije mete povjerenja, PUO te PUR (χ^2 [*df*=45; *N*=196]= 83.6, *p*<. 001; NC= 1.9; CFI=.98; TLI = .97; NFI=.95; PGFI=.54; RMSEA=.07; AIC=149.6). Korelacija PUO i PUR iznosi .91. Provjerene su i pojedinačne faktorske strukture i indikatori slaganja PUR i PUO, obzirom da se u daljnjim analizama ovi konstrukti uzimaju kao međusobno neovisni ishodi. Potvrđena je prihvatljivost jedno-faktorske strukture PUO (χ^2 [*df*=1; *N*=196]= 0.5, *p*>. 05; NC= 0.5; CFI=.99; TLI = .99; NFI=.99; PGFI=.10; RMSEA=.01; AIC=18.5). Faktorska su zasićenja statistički značajna (*p*<.01) te se kreću u rasponu od .53 do .78. Cronbach alpha koeficijent za mjeru PUO iznosi .77. Nadalje, potvrđena je i prihvatljivost jedno-faktorske strukture PUR (χ^2 [*df*=19; *N*=196]= 29.0, *p*>. 05; NC= 1.5; CFI=.99; TLI = .99; NFI=.98; PGFI=.51; RMSEA=.05; AIC=78.9). Sva su faktorska zasićenja statistički značajna (*p*<.01) i kreću se u rasponu od .73 do .88. Cronbach alpha koeficijent za mjeru PUR iznosi .94. Kompozitni su rezultati PUR i PUO definirani prosječnim vrijednostima agregiranih procjena na svim česticama PUR, odnosno PUO, pri čemu viši rezultati upućuju na veću razinu povjerenja tima u rukovoditelja, odnosno organizaciju.

[8] *PRIVITAK 5*
[9] *PRIVITAK 6*

3.2.3. Radna angažiranost tima

Radna angažiranost tima, odnosno ustrajno afektivno-kognitivno stanje tima kojeg karakterizira visoka energija, posvećenost i udubljenost prilikom obavljanja radnih zadataka, mjerena je *Upitnikom radne angažiranosti tima*[10] (prilagođen prema Torrente, Salanova, Llorens i Schaufeli, 2012a). Upitnik sadrži ukupno devet čestica, podijeljenih u tri subskale kojima se mjere tri dimenzije radne angažiranosti tima. Svaka subskala (energija, posvećenost i udubljenost) obuhvaća tri čestice. Čestice se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*.

U skladu s ostalim mjerenim konstruktima, i za ovaj je konstrukt korištena ukupna mjera radne angažiranosti tima. Provjera preduvjeta za agregiranje rezultirala je zaključkom da postoji dovoljan stupanj slaganja i dosljednosti u procjenama članova unutar tima, ali i dovoljan stupanj varijabiliteta u procjenama između timova da bi se opravdalo agregiranje pojedinačnih procjena u zajedničke procjene radne angažiranosti. Preciznije, za ukupnu mjeru radne angažiranosti tima dobivena prosječna vrijednost r_{wgj} indikatora iznosi .89, dok prosječne vrijednosti indikatora stupnja slaganja i dosljednosti procjenjivača iznose $ICC_{(1)}$ = .18 i $ICC_{(2)}$ = .89. Jednosmjernom je analizom varijance potvrđen među-grupni varijabilitet u procjenama (ukupne) radne angažiranosti tima.

Provjereni jedno-faktorski model radne angažiranosti tima, na kojemu je saturirano svih devet pripadajućih indikatora, upućuje na izvrsno slaganje modela s podacima (χ^2 [*df*=20; *N*=196]= 26.0, *p*>. 05; NC= 1.3; CFI=.99; TLI = .99; NFI=.98; PGFI=.43; RMSEA=.04; AIC=76.0). Sva su faktorska zasićenja pojedinih indikatora latentnim konstruktom statistički značajna (*p*<.01) te se kreću u rasponu od .64 do .76. Cronbach alpha koeficijent za mjeru radne angažiranosti tima (RA) iznosi .90.

Sukladno tomu, kompozitni rezultat definiran je prosječnom vrijednosti agregiranih procjena svih tvrdnji (9), pri čemu viši rezultat upućuje na višu razinu radne angažiranosti tima.

[10] *PRIVITAK 7*

3.2.4. Odgovorna organizacijska ponašanja tima u organizacijskom kontekstu

U svrhu mjerenja zajedničkog doživljaja članova tima o tome u kojoj mjeri tim usmjerava *odgovorna organizacijska ponašanja prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima*, prilagođen je *Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja*[11] (Lee i Allen, 2002). Originalni upitnik sadrži 16 čestica podijeljenih u dvije subskale te mjeri odgovorna organizacijska ponašanja usmjerena prema organizaciji (OOPO; osam čestica) i interpersonalna odgovorna organizacijska ponašanja (OOPI; osam čestica).

U ovom su istraživanju čestice OOPI prilagođene u svrhu mjerenja odgovornog organizacijskog ponašanja prema rukovoditelju (OOPR) te odgovornog organizacijskog ponašanja prema suradnicima (OOPS), na način da je u česticama OOPI precizirana *meta* odgovornog organizacijskog ponašanja (rukovoditelj ili suradnici). Drugim riječima, čestice su OOPR i OOPS sadržajno iste, varirana je jedino meta OOP-a.

Prilagođeni upitnik primijenjen u ovom istraživanju sadrži ukupno 24 čestice podijeljene u tri subskale te mjeri *odgovorna organizacijska ponašanja tima usmjerena prema organizaciji* (OOPO; osam čestica), *rukovoditelju* (OOPR; osam čestica) te *suradnicima* (OOPS; osam čestica). Tvrdnje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*.

Kompozicijski model promjene referentnog okvira (Chan, 1998) korišten je kako bi se predstavila viša razina konstrukta OOP-a. Kako bi se dobile zajedničke percepcije članova svakog tima o odgovornom organizacijskom ponašanju tima usmjerenom prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima, agregirane su individualne procjene svakog člana tima, prije čega su zadovoljeni preduvjeti za agregiranje. Preciznije, kada je riječ o OOPO, prosječna vrijednost r_{wgj} indikatora iznosi .92, dok prosječne vrijednosti indikatora stupnja slaganja i dosljednosti procjenjivača iznose $ICC_{(1)}$ = .17 i $ICC_{(2)}$ = .87. Nadalje, za OOPR vrijednost r_{wgj} indikatora iznosi .84, vrijednost $ICC_{(1)}$ = .11, dok je vrijednost $ICC_{(2)}$ = .79. Konačno, kada je riječ o OOPS, prosječna vrijednost r_{wgj} indikatora iznosi .90, a prosječne vrijednosti indikatora stupnja slaganja i dosljednosti procjenjivača iznose $ICC_{(1)}$ = .13 i $ICC_{(2)}$ = .83. Jednosmjernom je analizom varijance potvrđen među-grupni varijabilitet u svim trima mjerenim varijablama.

[11] *PRIVITAK 8*

Provjereni su i uspoređeni različiti modeli konceptualizacije *odgovornog organizacijskog ponašanja tima usmjerenog prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima*[12]. Najprihvatljivijim se pokazao tro-faktorski model odgovornog organizacijskog ponašanja tima, koji razlikuje tri mete OOP-a i sastoji se od tri latentna i međusobno povezana faktora: OOPO, OOPR te OOPS (χ^2 [*df*=234; *N*=196]= 441.7, *p*<. 001; NC= 1.9; CFI=.91; TLI = .90; NFI=.83; PGFI=.66; RMSEA=.07; AIC=573.7). Korelacija latentnih faktora OOPO i OOPR iznosi .89, OOPR i OOPS .85, dok korelacija OOPO i OOPS iznosi .91.

Obzirom da se OOPO, OOPR i OOPS u daljnjim analizama uzimaju kao međusobno neovisni ishodi, provjerene su i njihove pojedinačne faktorske strukture i indikatori slaganja. Potvrđena je prihvatljivost jedno-faktorske strukture OOPO (χ^2 [*df*=19; *N*=196]= 35.3, *p*<. 05; NC= 1.9; CFI=.98; TLI = .97; NFI=.95; PGFI=.51; RMSEA=.06; AIC=69.3). Faktorska su zasićenja pojedinih indikatora latentnim konstruktom statistički značajna (*p*<.01) te se kreću u rasponu od .55 do .80. Cronbach alpha koeficijent za mjeru OOPO iznosi .88. Nadalje, potvrđena je i prihvatljivost jedno-faktorske strukture OOPR (χ^2 [*df*=19; *N*=196]= 28.6, *p*>. 05; NC= 1.5; CFI=.98; TLI = .97; NFI=.95; PGFI=.51; RMSEA=.05; AIC=62.6). Faktorska se zasićenja uglavnom kreću u rasponu od .54 do .81 te su statistički značajna (*p*<.01). Čestica *Članovi moje radne grupe bi se potrudili da se noviji rukovoditelj osjeća dobrodošao* ima nešto slabije faktorsko zasićenje (.28; *p*<.01), kao i čestica *Članovi moje radne grupe mijenjanju svoj radni raspored kako bi ga prilagodili slobodnim danima rukovoditelja* (.19; p<.05). Cronbach alpha koeficijent za mjeru OOPR iznosi .81. Obzirom na visoko zadovoljavajuće karakteristike modela te visoku pouzdanost mjere u cjelini dobivenu unatoč nižim faktorskim zasićenjima navedenih čestica, zadržana je originalna struktura upitnika (8 čestica). Konačno, potvrđena je i jedno-faktorska struktura mjere OOPS (χ^2 [*df*=20; *N*=196]= 25.7, *p*>.05; NC= 1.3; CFI=.99; TLI = .99; NFI=.96; PGFI=.54; RMSEA=.04; AIC=57.7). Faktorska su zasićenja pojedinih indikatora latentnim konstruktom statistički značajna (*p*<.01) te se kreću u rasponu od .62 do .77. Ponovno, čestica *Članovi moje radne grupe mijenjanju svoj radni raspored kako bi ga prilagodili slobodnim danima suradnika* ima nešto slabije faktorsko zasićenje (.34; *p*<.01). Cronbach alpha koeficijent za mjeru OOPS iznosi .86. Kompozitni su rezultati mjera OOPO, OOPR i OOPS određeni kao prosječne vrijednosti agregiranih procjena na svim česticama pojedine skale (8), pri čemu viši rezultati upućuju na veću razinu odgovornog organizacijskog ponašanja tima usmjerenog na odgovarajuće mete.

[12] *PRIVITAK 6*

3.3. Postupak

Istraživanje je provedeno u organizacijama u kojima su sudionici (članovi timova) zaposleni, a u dogovoru s Upravom, odnosno Odjelom za upravljanje ljudskim potencijalima pojedine organizacije. Nakon što su Uprave organizacija odobrile provedbu istraživanja, dogovoreni su termini provođenja istraživanja (između svibnja i studenog 2014. godine). Same su organizacije birane po načelu dostupnosti, kao i timovi unutar njih.

Istraživanje se nastojalo provoditi grupno (istovremeno za članove pojedinog tima, ali odvojeno za svaki tim), pod nadzorom istraživača. Svi su istraživači (suradnici na projektu i studenti završnih godina studija psihologije) dobili istu uputu. Neposredni rukovoditelji timova nisu bili prisutni prilikom provođenja istraživanja. Članovima timova je rečeno da se istraživanjem želi provjeriti kako radne grupe doživljavaju svoj posao, neposredne rukovoditelje i organizaciju u cjelini te kako se osjećaju u svom radnom okruženju. Naglašeno im je kako je istraživanje u potpunosti povjerljivo i dobrovoljno, da u svakom trenu mogu odustati te da će se dobiveni podaci koristiti isključivo u istraživačke svrhe. Posebno im je naglašeno da prilikom odgovaranja na sva pitanja razmišljaju iz pozicije tima, a ne svoje osobne. Članovi timova bili su upozoreni da na upitnike ne unose svoje ime i prezime.

Obzirom da se istraživanje provodilo sa svakim timom posebno, istraživači su naknadno kodirali timove, odnosno pripadnost pojedinih članova određenom timu. Ispunjavanje upitnika je trajalo približno 30 minuta. Po završetku ispunjavanja upitnika, istraživač je sve upitnike članova tima stavio u kuvertu i zatvorio je pred njima, kako im je i prije samog početka istraživanja najavio. Ukoliko nije postojala mogućnost da svi članovi tima u isto vrijeme ispune upitnik, istraživač je svakom članu ostavio upitnik, uz zamolbu da ga ispuni u potpunosti samostalno te uz najavu da će ih *osobno* doći prikupiti u dogovorenom razdoblju (najčešće 2-3 dana). Prilikom prikupljanja upitnika, istraživač je sve upitnike članova tima stavio u kovertu i zatvorio je pred njima. Po završetku istraživanja, svaka je koverta sadržavala upitnike članova određenog tima. U istraživanju se ispitivao veći broj varijabli (klima pravednosti rukovoditelja, organizacije i suradnika, kohezivnost tima, konflikti u odnosima, percipirana uspješnost tima, psihološka osnaženost tima, radna angažiranost tima, odgovorna organizacijska ponašanja tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima, etičnost rukovođenja te povjerenje tima u rukovoditelja i organizaciju). Čestice su svih mjerenih varijabli po slučaju raspoređene tako da formiraju jedinstven upitnik[13]. Na kraju upitnika nalazila su se pitanja vezana uz relevantna obilježja zaposlenika (spol, dob, stupanj obrazovanja i radni staž u timu i organizaciji).

[13] *PRIVITAK 1*

3.4. Obrada podataka

Polinomnom regresijskom analizom kombiniranom s metodom odzivnih površina (engl. *response surface method approach*) zahvatit će se interakcijski učinci doživljaja tima o tome kako ga i koliko pravedno radno okruženje (organizacija, rukovoditelj i suradnici) tretira.

U nastavku teksta pojasnit će se razlozi odabira navedene metode, temeljni principi i pretpostavke polinomne regresijske analize, njeni ishodi te koraci koji su provedeni prilikom obrade podataka u ovom radu.

Razlika u bodovima (engl. *difference scores*) učestalo je korištena u istraživanjima sukladnosti (tj. slaganja, sličnosti, kongruentnosti, podudarnosti, usklađenosti) između dva konstrukta kao prediktora nekog trećeg konstrukta. Primjeri takvih istraživanja uključuju ispitivanja usklađenosti karakteristika pojedinca i različitih aspekata radnog okruženja (eng. *P - E fit*) kao primjerice odrednice stavova, ponašanja i dobrobiti pojedinca (Chatman, 1989; Kristof-Brown i sur., 2005); podudarnosti organizacijskih i vrijednosti pojedinca kao odrednice zadovoljstva zaposlenika (Dawis i Lofquist, 1984; Locke, 1976); ispunjenja očekivanja kao odrednice apsentizma, fluktuacije i organizacijske odanosti (Porter i Steers, 1973; Wanous, Poland, Premack i Davis, 1992); ispunjenja i kršenja psihološkog ugovora kao odrednice različitih stavova i ponašanja zaposlenika (Robinson i Morrison, 2000; Robinson i Rousseau, 1994) te usklađenosti samo-procjena i procjena drugih kao odrednice uspješnosti rukovođenja (Fleenor, McCauley i Brutus, 1997; Yammarino i Atwater, 1997).

Razlika u bodovima uobičajeno se sastoji od algebarske, apsolutne ili kvadrirane razlike između dvije mjere (Edwards, 2002). Unatoč širokoj upotrebi, razlika u bodovima podložna je brojnim metodološkim nedostacima (Edwards, 1994; Edwards, 2002). Primjerice, razlike u bodovima često su manje pouzdane u odnosu na originalne mjere konstrukata iz kojih proizlaze. Također, razlike u bodovima same su po sebi nejasne jer kombiniraju mjere konceptualno različitih konstrukata u jedan jedini bod. Nadalje, miješaju učinke originalnih mjera konstrukata na ishode i učincima nameću ograničenja koja se rijetko empirijski provjeravaju. Konačno, razlike u bodovima smanjuju karakterističan trodimenzionalan odnos između mjera dvaju konstrukata i određenog ishoda na dvije dimenzije.

Nedostaci razlike u bodovima uspješno se mogu izbjeći korištenjem polinomne regresijske analize (Edwards, 1994, 2002; Edwards i Parry, 1993). Polinomna regresijska analiza zamjenjuje razliku u bodovima samim mjerama konstrukata koji čine tu razliku i terminima višeg reda, poput kvadrata i umnožaka tih mjera.

Ovaj pristup omogućava provjeravanje složenih odnosa koji su potaknuli upotrebu razlike u bodovima, kao i odnosa složenijih od onih koji se uopće mogu provjeriti razlikom u bodovima. Polinomna regresijska analiza stvara nove prilike za razvoj teorije omogućavajući konceptualizaciju zajedničkih, interakcijskih učinaka dvaju konstrukata na određeni ishod u svojstvenom trodimenzionalnom, umjesto u dvodimenzionalnom prostoru (Edwards, 2002).

Polinomna regresijska analiza temelji se na tri principa (Edwards, 2002). Prvo, na usklađenost se ne bi trebalo gledati kao na jedan bod, već kao na slaganje između mjera dvaju konstrukata u dvodimenzionalnom prostoru. Iz ove perspektive, potpuna usklađenost nije točka, već linija duž koje su mjere dva konstrukta jednake. Drugo, učinci usklađenosti na određeni ishod ne bi se trebali tretirati kao dvodimenzionalna funkcija, već kao trodimenzionalna površina koja povezuje dva konstrukta kao odrednice nekog trećeg ishoda. Treće, ograničenja koja se nužno vežu uz upotrebu razlike u bodovima ne bi trebalo nametnuti podacima, već ih i empirijski provjeriti.

Konstrukti uključeni kao prediktori u polinomnu regresijsku analizu trebali bi predstavljati istu konceptualnu domenu, biti mjereni na istoj numeričkoj skali, koja ne sadrži pogrešku mjerenja (Edwards, 2002). Zadnja je pretpostavka rijetko zadovoljena, obzirom da najveći broj mjera u društvenim znanostima sadrži neki stupanj pogreške.

Polinomna regresijska analiza omogućuje procjenu učinaka *usklađenosti* dviju prediktorskih varijabli na određeni ishod. Primjerice, kada je doživljaj zaposlenika o pravednosti organizacije i rukovoditelja sličan (tj. usklađen), povećava li se povjerenje zaposlenika u organizaciju s povećanjem doživljaja zaposlenika o pravednosti tretmana od strane organizacije i rukovoditelja? Pritom se pod terminom usklađenosti podrazumijeva stupanj sličnosti između dvije prediktorske varijable (tj. procjene unutar pola standardne devijacije jedna od druge). Nadalje, polinomna regresijska analiza omogućuje procjenu učinaka *stupnja neusklađenosti* (tj. stupnja u kojem se razine dviju prediktorskih varijabli razlikuju jedna od druge) dvaju prediktora na određeni ishod. Odnosno, smanjuje li se povjerenje zaposlenika u organizaciju kako se povećava doživljaj zaposlenika o razlici (tj. neusklađenosti: zaposlenici u sve većoj mjeri jedan izvor doživljavaju pravednim, a drugi istovremeno nepravednim) u pravednosti tretmana od strane organizacije i rukovoditelja? Konačno, polinomna regresijska analiza omogućuje procjenu značajnosti *smjera neusklađenosti* (tj. procjenu važnosti prediktora - koji prediktor u većoj mjeri utječe na ishod) između dva prediktora na određeni ishod. Primjerice, smanjuje li se povjerenje zaposlenika u organizaciju u većoj mjeri kada zaposlenici doživljavaju organizaciju pravednijom u odnosu na rukovoditelja, ili obrnuto?

Prije provođenja polinomne regresijske analize, uz ostale pretpostavke korištenja parametrijskih postupaka, provjerit će se i koliko timova doživljava neusklađen tretman od strane organizacije, rukovoditelja i suradnika. Bez ove informacije ne zna se postoje li uopće razlike u uzorku, u kojoj mjeri te u kojem smjeru. Ukoliko su razlike u uzorku neznatne, upitna je praktična vrijednost provjeravanja učinaka neusklađenosti različitih izvora klima pravednosti na mjerene ishode. U tu su svrhu standardizirane vrijednosti sve tri prediktorske varijable (klime pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika)[14]. Smatra se da svaki tim sa standardiziranom vrijednosti jednog prediktora, koji je pola standardne devijacije iznad ili ispod standardizirane vrijednosti drugog prediktora, ima neusklađene procjene. Na ovaj su način uspoređene razlike u vrijednostima sve tri kombinacije prediktora. Potom je određen postotak timova koji ima usklađene procjene pravednosti (svake kombinacije) dva izvora, kao i postotak neusklađenih procjena pravednosti u bilo kojem smjeru.

Nakon što su zadovoljeni navedeni preduvjeti, provedena je polinomna regresijska analiza[15] u statističkom paketu IBM SPSS Statistics 22.0. Prvo, centrirane su vrijednosti svakog prediktora *oko središta mjerne skale*, kako je preporučeno za ovu vrstu analize (Edwards, 1994). Obzirom da su svi konstrukti mjereni na skali Likertova tipa s pet stupnjeva od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*, oduzet je broj tri (3) iz svakog boda, odnosno svaki je prediktor centriran na broju 3 = *niti se slažem, niti se ne slažem*. Centriranje prediktora olakšava interpretaciju rezultata te smanjuje potencijalnu multikolinearnost (Aiken i West, 1991; Shanock i sur., 2010). Potom su izračunate vrijednosti novih varijabli za svaku kombinaciju prediktora: kvadrirana vrijednost svakog centriranog prediktora te umnožak svake kombinacije centriranih prediktora.

Obzirom da polinomna regresijska analiza dozvoljava istovremeno uključivanje samo dvije prediktorske i jedne kriterijske varijable u analizu, provedene su po tri (3) polinomne regresijske analize za svaki od šest (6) mjerenih ishoda na slijedeći način. U prvi su korak hijerarhijske regresijske analize uključene kontrolne varijable (spol, dob, staž u organizaciji, staž u timu te stupanj obrazovanja).

[14] *Kao i u slučaju Fleenor i sur. (1997) te Shanock, Baran, Gentry, Pattison i Heggestad (2010)*

[15] *Slijeđena je korak – po – korak procedura prikazana u Atwater, Waldman, Ostroff, Robie i Johnson, (2005) te Shanock i sur., (2010; 2014)*

U drugi su korak uključene centrirane vrijednosti klima pravednosti oba izvora (*X* i *Y*), kvadrirane vrijednosti centriranih klima pravednosti svakog (od dva) izvora (X^2 i Y^2) te njihov umnožak (*XY*), prema jednadžbi polinomne regresije

$Z = b_0 + b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4XY + b_5Y^2 + e.$

Ukoliko je značajna dodatna varijanca (ΔR^2) kriterijske varijable objašnjena drugim korakom analize, regresijski se koeficijenti proizišli iz polinomne regresijske analize koriste za *modeliranje odzivne površine*. Za modeliranje i testiranje odzivnih površina korišten je Microsoft Office Excel 2013[16]. Tumačenje regresijskih koeficijenata neposredno iz rezultata polinomne regresijske analize otežano je i nejasno, obzirom da je riječ o tumačenju nelinearnih odnosa zahvaćenih kvadriranim i interakcijskim terminima dvaju prediktora (Edwards, 2002). Iz tog se razloga rezultati polinomne regresijske analize, radije negoli tumačenjem regresijskih koeficijenata neposredno iz regresijske analize, provjeravaju *modeliranjem odzivnih površina*, odnosno testiranjem značajnosti koeficijenata odzivne površine: nagiba linije usklađenosti (*a1*), zakrivljenosti linije usklađenosti (*a2*), nagiba linije neusklađenosti (*a3*) te zakrivljenosti linije neusklađenosti (*a4*).

Linija usklađenosti (*X = Y*) određena je nagibom *a1 = (b1 + b2)*, gdje je *b1* nestandardizirani regresijski koeficijent centrirane klime pravednosti prvog izvora (*X*), a *b2* nestandardizirani regresijski koeficijent centrirane klime pravednosti drugog izvora (*Y*). Zakrivljenost linije usklađenosti procijenjena je izračunom *a2 = (b3 + b4 + b5)*, gdje je *b3* nestandardizirani regresijski koeficijent kvadrata centrirane klime pravednosti prvog izvora (X^2), *b4* nestandardizirani regresijski koeficijent umnoška centriranih klima pravednosti dva izvora (*XY*), a *b5* nestandardizirani regresijski koeficijent kvadrata centrirane klime pravednosti drugog izvora (Y^2). Nagib i zakrivljenost linije usklađenosti upućuju na (ne)linearnost odnosa mjerenih varijabli.

Linija neusklađenosti (*X = - Y*) također je određena nagibom *a3 = (b1 - b2)*, koji upućuje na značajnost *smjera neusklađenosti*, i zakrivljenošću *a4 = (b3 - b4 + b5)* koja govori o značajnosti *stupnja neusklađenosti*. Nakon što je odzivna površina modelirana te je provjerena značajnost testova odzivnih površina (koeficijenata *a1*, *a2*, *a3* i *a4*), modelira se *trodimenzionalni prikaz* učinaka (ne)usklađenosti dva prediktora na određeni ishod, koji vizualizira i olakšava tumačenje testova odzivnih površina.

[16] *Korišten je Excel predložak Shanock i sur., (2010, 2014).*

Rezultati polinomne regresijske analize kombinirane s metodom odzivnih površina interpretiraju se isključivo na osnovu značajnosti testova odzivnih površina. Učinci *usklađenosti* dva prediktora na određeni ishod tumače se pomoću koeficijenata *a1* i *a2*. Ukoliko postoji linearan (aditivan) odnos duž linije usklađenosti u odnosu na određeni ishod, koeficijent *a1* će biti značajan, a *a2* neće. Ukoliko je pritom koeficijent *a1* pozitivnog predznaka, ishod se povećava kako se povećavaju razine dvaju prediktora. Ukoliko je *a1* negativnog predznaka, ishod se smanjuje kako se povećavaju razine dvaju prediktora. Za većinu se odnosa očekuje linearan odnos varijabli, stoga se ne očekuje značajan koeficijent *a2*. Značajan koeficijent *a2* upućuje na nelinearan nagib linije usklađenosti (usklađenost dva prediktora povezana je s ishodom na nelinearan način). Značajan i pozitivan koeficijent *a2* očitovao bi se kao konveksna površina i ukazivao na to da se ishod oštrije povećava kako procjene pravednosti dva izvora postaju više od neke točke, dok bi se značajan i negativan koeficijent *a2* očitovao kao konkavna površina i ukazivao na to da se ishod oštrije smanjuje kako procjene pravednosti dva izvora postaju niže od neke točke.

Značajnost koeficijenata *a3* i *a4* koristi se za tumačenje učinaka *stupnja* (*a4*) i *smjera* (*a3*) *neusklađenosti* dva prediktora na određeni ishod. Značajan negativan *a4* koeficijent očituje se kao konkavna površina i upućuje na to da se ishod oštrije smanjuje kako se povećava stupanj neusklađenosti dvaju prediktora. Značajan pozitivan *a4* koeficijent očituje se kao konveksna površina i upućuje na to da se ishod oštrije povećava kako se povećava stupanj neusklađenosti dvaju prediktora. Konačno, značajan pozitivan koeficijent *a3* upućuje na to da je razina ishoda veća kada je neusklađenost takva da je razina prediktora *X*[17] veća nego razina prediktora *Y*, negoli obrnuto. Značajan negativan koeficijent *a3* upućuje na to da je razina ishoda veća kada je neusklađenost takva da je razina prediktora *Y* veća u odnosu na razinu prediktora *X*, negoli obrnuto.

Dodatno, ukoliko je u drugom koraku regresijske analize pojedina kontrolna varijabla ostala samostalno značajan prediktor, provjeren je moderatorski učinak te kontrolne varijable (*W*) na učinke (ne)usklađenosti dva prediktora na određeni kriterij[18]. Odnosno, provjereno je na koji način kontrolna varijabla (*W*) djeluje na snagu učinaka (ne)usklađenosti klima dva izvora pravednosti na određeni ishod, tj. u kojim se uvjetima mogu očekivati određeni učinci.

---

[17] *U interakciji klima pravednosti rukovoditelja (PRUK) – klima organizacijske pravednosti (PORG): PRUK = X, PORG = Y; u interakciji klima organizacijske pravednosti (PORG) – klima pravednosti suradnika (PSUR): PORG = X, PSUR = Y; u interakciji klima pravednosti rukovoditelja (PRUK) – klima pravednosti suradnika (PSUR): PRUK = X, PSUR = Y*

[18] *Slijeđena je procedura detaljno opisana u Edwards (2015).*

Moderatorski se učinak može provjeriti nadopunjavanjem jednadžbe polinomne regresijske analize moderator varijablom (*W*), nadograđujući se na principe moderirane regresije (Aiken i West, 1991; Edwards, 2015). Jednadžba *moderirane polinomne regresijske analize* u tom slučaju je $Z = b_0 + b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4XY + b_5Y^2 + b_6W + b_7WX + b_8WY + b_9WX^2 + b_{10}WXY + b_{11}WY^2 + e$.

Moderatorski je učinak varijable *W* zahvaćen terminima *WX, WY,* WX^2*, WXY,* i WY^2 kao skupom. Odnosno, ukoliko je značajna dodatna varijanca (ΔR^2) kriterijske varijable objašnjena *trećim korakom analize*, primjereno je tumačiti moderatorski učinak varijable *W* na model provjeren u drugom koraku analize. Preciznije, u tom se slučaju jednadžba $Z = (b_0 + b_6W) + (b_1 + b_7W)X + (b_2 + b_8W)Y + (b_3 + b_9W)X^2 + (b_4 + b_{10}W)XY + (b_5 + b_{11}W)Y^2 + e$ ponderira razinama varijable *W*, transformirane u dihotomnu varijablu.

Značajnost testova moderiranih odzivnih površina potom se može provjeriti na različite načine, od kojih je jedan, korišten i u ovom radu, analogan provjeravanju značajnosti koeficijenata testova odzivnih površina (*a1, a2, a3, a4*) modela polinomne regresije, opisan ranije.

Postupak provođenja polinomne regresijske analize kombinirane s metodom odzivnih površina slikovito će se prikazati pri provjeri prve interakcije, odnosno učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u organizaciju.

4. REZULTATI

Prije negoli se provjeri kako se doživljaj tima o tome koliko pravedno i dosljedno organizacija, rukovoditelj i suradnici tretiraju tim u cjelini odražava na zajedničke reakcije članova tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima, provjerit će se 1) opravdanost korištenja parametrijskih postupaka, 2) deskriptivna statistika i 3) stupanj povezanosti svih mjerenih varijabli te u konačnici 4) učestalost pojavljivanja doživljaja tima o (ne)usklađenosti pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika.

4.1. Provjera preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka

Nakon agregiranja rezultata provjeren je normalitet distribucija rezultata svih mjerenih konstrukata. Kolmogorov-Smirnovljevim testom utvrđeno je da distribucija rezultata statistički značajno odstupa od normalne na skalama (1) klime pravednosti rukovoditelja, (2) odgovornog organizacijskog ponašanja tima usmjerenog prema rukovoditelju, (3) odgovornog organizacijskog ponašanja tima usmjerenog prema suradnicima te (4) povjerenju tima u rukovoditelja (K – S vrijednosti kreću se od .08 do .11; $p<.01$).

Pri tome, rezultati na sve četiri skale upućuju na tendenciju grupiranja oko viših vrijednosti, tj. na negativno asimetričnu (vrijednosti indeksa asimetričnosti kreću se između -.70 i -1.23) i izduženu distribuciju (vrijednosti indeksa zakrivljenosti kreću se između .45 i 2.07).

Pripadajuće vrijednosti indeksa asimetričnosti i zakrivljenosti ne razlikuju se mnogo od nulte (što je očekivana vrijednost za normalnu distribuciju) te su u potpunosti u okvirima prihvatljivih: indeks asimetričnosti < 3, indeks zakrivljenosti < 10 (Kline, 2005).

Uz navedeno, vizualnom je inspekcijom rezultata na temelju histograma i *Q-Q* dijagrama utvrđeno da odstupanja od normalne distribucije nisu velika, tj. da distribucije imaju tendenciju normalne raspodjele.

Može se pretpostaviti da razumno odstupanje od normalne distribucije neće imati značajne posljedice na rezultate dobivene daljnjom obradom (Howell, 2010). U skladu s tim, za obradu rezultata koristit će se parametrijski postupci.

4.2. Deskriptivna statistika

U Tablici 2. prikazane su minimalne i maksimalne vrijednosti, rasponi, aritmetičke sredine, standardne devijacije i koeficijenti interne konzistencije svih mjerenih konstrukata.

Tablica 2. *Deskriptivna statistika i koeficijenti interne konzistencije*

	min	**maks**	**raspon**	***M***	***SD***	**α**
1. Klima pravednosti organizacije	1.65	4.69	3.04	3.34	.67	.97
2. Klima pravednosti rukovoditelja	1.53	4.78	3.25	3.69	.63	.97
3. Klima pravednosti suradnika	2.29	4.83	2.55	3.66	.46	.89
4. OOP prema organizaciji	2.62	4.88	2.25	3.96	.45	.88
5. OOP prema rukovoditelju	2.29	4.58	2.29	3.72	.43	.81
6. OOP prema suradnicima	2.42	4.88	2.46	3.97	.42	.86
7. Povjerenje u organizaciju	1.83	4.83	3.00	3.82	.56	.77
8. Povjerenje u rukovoditelja	1.92	5.00	3.08	4.02	.57	.94
9. Radna angažiranost tima	2.00	4.81	2.81	3.78	.48	.90

Napomena: N=196. OOP = odgovorno organizacijsko ponašanje tima.

Obzirom da su svi konstrukti mjereni na grupnoj razini analize, odnosno da su njihovi kompoziti određeni kao prosječne vrijednosti agregiranih procjena na svim česticama pripadajućeg konstrukta, očekivano je varijabilitet rezultata manji u odnosu na konstrukte mjerene na individualnoj razini analize. Dosljedno tomu, a i rezultatima brojnih istraživanja barem djelomice provedenih na grupnoj razini analize (primjerice, Bashshur, Hernández i González-Romá, 2011; Li i Thatcher, 2014; Liao i Rupp, 2005) i aritmetičke su sredine mjerenih konstrukata nešto više. Pouzdanost je korištenih instrumenata visoko zadovoljavajuća.

Radni timovi organizaciju prosječno procjenjuju nepravednijom od rukovoditelja ((*t*(195)=-9.24, *p*<.01) i suradnika ((*t*(195)=-7.06, *p*<.01). Istovremeno, rukovoditelja i suradnike prosječno procjenjuju podjednako pravednima ((*t*(195)=.76, *p*>.05). Nadalje, timovi se prosječno manje odgovorno organizacijski ponašaju prema rukovoditelju u usporedbi s odgovornim organizacijskim ponašanjem prema organizaciji ((*t*(195)=9.94, *p*<.01) i suradnicima ((*t*(195)=-10.93, *p*<.01), među kojima nema značajne razlike ((*t*(195)=-.38, *p*>.05). Također, timovi prosječno imaju više povjerenja u rukovoditelja u odnosu na organizaciju ((*t*(195)=6.69, *p*<.01).

4.3. Korelacije mjerenih varijabli

Interkorelacije svih mjerenih varijabli prikazane su u Tablici 3. Kada je riječ o povezanosti obilježja timova i mjerenih varijabli, pokazalo se da su timovi prosječno starije dobi, duljeg staža u organizaciji i duljeg zajedničkog staža u timu skloniji doživljavati organizaciju nepravednijom, u odnosu na one prosječno mlađe i s kraćim stažem. Nadalje, timovi s duljim zajedničkim stažem i duljim stažem u organizaciji skloniji su rukovoditelja i suradnike doživljavati nepravednijima, što se odražava i smanjenim povjerenjem u organizaciju i rukovoditelja. Također, timovi s duljim stažem u organizaciji u manjoj se mjeri odgovorno organizacijski ponašaju prema rukovoditelju, dok su timovi s prosječno višim stupnjem obrazovanja u manjoj mjeri radno angažirani.

Iako značajne, navedene su korelacije vrlo niske: provjerena obilježja timova u pravilu objašnjavaju između 2% i 5% mjerenih varijabli, s iznimkom staža u organizaciji koji objašnjava 11% varijance zajedničkog doživljaja pravednosti organizacije.

Prediktorske su varijable, odnosno klime pravednosti različitih izvora međusobno srednje do visoko pozitivno povezane. Također su i kriterijske varijable međusobno visoko pozitivno povezane.

Očekivano, timovi koji svoje radno okruženje (organizaciju, rukovoditelje i suradnike) doživljavaju pravednijim u većoj su mjeri radno angažirani, imaju više povjerenja u svog neposredno nadređenog i organizaciju u cjelini te se u većoj mjeri odgovorno organizacijski ponašaju. Korelacije se pritom kreću od umjerenih do visokih.

Također sukladno očekivanjima, timovi koji organizaciju doživljavaju pravednom u većoj mjeri imaju povjerenja upravo u organizaciju (u usporedbi s povjerenjem u rukovoditelja) te se odgovornije organizacijski ponašaju upravo prema njoj (u usporedbi s odgovornim organizacijskim ponašanjem prema rukovoditelju i suradnicima).

Pored toga, timovi koji rukovoditelja doživljavaju pravednim u većoj mjeri vjeruju upravo njemu (u usporedbi s povjerenjem u organizaciju) te se odgovornije organizacijski ponašaju baš prema rukovoditelju (u usporedbi s odgovornim organizacijskim ponašanjem prema organizaciji i suradnicima).

Zaključno, timovi koji svoje suradnike doživljavaju pravednima u velikoj mjeri usmjeravaju svoje odgovorno organizacijsko ponašanje upravo prema njima, ali su gotovo jednako spremni usmjeriti ga i prema organizaciji, nešto više nego prema neposredno nadređenom. Također, takvi su timovi u većoj mjeri radno angažirani te imaju više povjerenja u svog rukovoditelja, a posebno u organizaciju u cjelini.

Tablica 3. *Korelacije svih mjerenih varijabli*

	2	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
1. Spol	.13	.15*	.18*	-.03	-.03	-.10	-.10	-.13	-.03	-.12	-.08	.02	.01
2. Dob	-	.56**	.49**	-.08	-.25**	-.02	.11	.09	.10	.15	-.03	.03	.14*
3. Staž u organizaciji		-	.80**	-.11	-.33**	-.21**	-.16*	-.04	-.14*	-.11	-.22**	-.18*	-.05
4. Staž u timu			-	-.12	-.20**	-.18*	-.16*	-.05	-.14	-.08	-.18**	-.16*	-.02
5. Stupanj obrazovanja				-	-.11	-.06	.07	.04	-.11	-.05	-.08	-.10	-.14*
6. Klima pravednosti organizacije					-	.68**	.44**	.51**	.44**	.39**	.72**	.56**	.50**
7. Klima pravednosti rukovoditelja						-	.65**	.59**	.69**	.53**	.75**	.82**	.61**
8. Klima pravednosti suradnika							-	.70**	.59**	.71**	.69**	.57**	.72**
9. OOP prema organizaciji								-	.69**	.78**	.75**	.56**	.77**
10. OOP prema rukovoditelju									-	.71**	.68**	.70**	.63**
11. OOP prema suradnicima										-	.69**	.56**	.76**
12. Povjerenje u organizaciju											-	.72**	.73**
13. Povjerenje u rukovoditelja												-	.56**
14. Radna angažiranost tima													-

Napomena: N=196. ** $p < .01$, * $p < .05$. *OOP = odgovorno organizacijsko ponašanje tima.*

4.4. Deskriptivne informacije o pojavljivanju (ne)usklađenosti u procjenama klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika

Kao bi se utvrdila praktična vrijednost provjeravanja učinaka neusklađenosti u tretmanu kojeg tim doživljava od strane organizacije, rukovoditelja i suradnika na zajedničke stavove i ponašanja članova tima, provjereno je u kojoj se mjeri i u kojem smjeru očituju razlike u (ne)pravednom tretmanu od strane različitih izvora.

4.4.1. Pojavljivanje (ne)usklađenosti u procjenama klima pravednosti organizacije i rukovoditelja

U tu su svrhu, kako je već pojašnjeno, standardizirane, a potom i uspoređene vrijednosti klime pravednosti organizacije i klime pravednosti rukovoditelja na način predložen od strane Fleenor i sur. (1997) te Shanock i sur. (2010).

Svaki je tim sa standardiziranom vrijednosti klime pravednosti rukovoditelja, koja je pola standardne devijacije iznad ili ispod standardizirane vrijednosti klime pravednosti organizacije, svrstan u kategoriju timova koji doživljavaju neusklađeni tretman od strane ova dva izvora u bilo kojem smjeru. Preciznije, određen je postotak timova koji tretman od strane rukovoditelja doživljavaju *pravednijim* u odnosu na tretman koji doživljavaju od strane organizacije (kategorija *PRUK* > *PORG* prikazana u Tablici 4.) te postotak timova koji tretman od strane rukovoditelja doživljavaju *nepravednijim* u odnosu na tretman koji doživljavaju od organizacije (kategorija *PRUK* < *PORG* prikazana u Tablici 4.).

Određen je i postotak timova s usklađenim procjenama pravednosti dva izvora (kategorija *U skladu* prikazana u Tablici 4.; timovi koji tretman od strane rukovoditelja doživljavaju u gotovo jednakoj mjeri pravednim u odnosu na tretman koji doživljavaju od strane organizacije).

U Tablici 4. prikazano je pojavljivanje (ne)usklađenosti u procjenama klima pravednosti organizacije i rukovoditelja, odnosno frekvencije procjena razine klime pravednosti rukovoditelja iznad, ispod te u skladu sa razinom klime pravednosti organizacije.

Tablica 4. *Frekvencije procjena razine klime pravednosti rukovoditelja iznad, ispod te u skladu sa razinom klime pravednosti organizacije*

	%	$\mathbf{M}_{(PRUK)}$	$\mathbf{M}_{(PORG)}$
PRUK > PORG	16.8	4.01	2.83
U skladu	64.3	3.71	3.42
PRUK < PORG	18.9	3.29	3.52

Napomena: N=196. PRUK = klima pravednosti rukovoditelja; PORG = klima pravednosti organizacije.

Rezultati prikazani u Tablici 4. pokazuju da nešto više od 35% timova doživljava tretman od strane rukovoditelja (ne)pravednijim u odnosu na tretman koji doživljavaju od strane organizacije, što je značajno više od 10% preporučenih od strane Shanock i sur. (2010) kako bi se opravdala praktična vrijednost provjeravanja učinaka neusklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na različite ishode. Iako su frekvencije procjena razine klime pravednosti rukovoditelja *iznad* razine klime pravednosti organizacije prilično ujednačene s procjenama razine klime pravednosti rukovoditelja *ispod* razine klime pravednosti organizacije, nešto veći postotak timova organizaciju doživljava pravednijom u odnosu na rukovoditelja, premda je varijabilitet razlika veći u kategoriji PRUK > PORG u odnosu na kategoriju PRUK < PORG.

4.4.2. Pojavljivanje (ne)usklađenosti u procjenama klima pravednosti organizacije i suradnika

Na isti su način standardizirane, a potom i uspoređene vrijednosti klime pravednosti organizacije i klime pravednosti suradnika (Tablica 5).

Tablica 5. *Frekvencije procjena razine klime pravednosti suradnika iznad, ispod te u skladu sa razinom klime pravednosti organizacije*

	%	$\mathbf{M}_{(PSUR)}$	$\mathbf{M}_{(PORG)}$
PSUR > PORG	26.5	3.91	2.85
U skladu	44.4	3.71	3.43
PSUR < PORG	29.1	3.36	3.67

Napomena: N=196. PSUR= klima pravednosti suradnika; PORG = klima pravednosti organizacije.

U ovom slučaju, čak više od 55% timova doživljava neusklađen tretman od strane organizacije i suradnika, pri čemu nešto veći postotak timova ponovno organizaciju doživljava pravednijom u odnosu na suradnike, premda su razlike među prosječnim vrijednostima izraženije u kategoriji PSUR > PORG u odnosu na PSUR < PORG.

4.4.3. Pojavljivanje (ne)usklađenosti u procjenama klima pravednosti rukovoditelja i suradnika

Konačno, rezultati ispitivanja pojavljivanja (ne)usklađenosti u procjenama klima pravednosti rukovoditelja i suradnika prikazani u Tablici 6. pokazuju da nešto više od 44% timova doživljava tretman od strane suradnika (ne)pravednijim u odnosu na tretman doživljen od strane rukovoditelja. Pri tome, nešto veći postotak timova pravednost rukovoditelja doživljava većom u odnosu na pravednost suradnika. Ovaj su puta razlike u varijabilitetu razlika u procjenama unutar kategorija neusklađenosti gotovo neznatne.

Tablica 6. *Frekvencije procjena razine klime pravednosti suradnika iznad, ispod te u skladu sa razinom klime pravednosti rukovoditelja*

	%	$M_{(PSUR)}$	$M_{(PRUK)}$
PSUR > PRUK	21.4	3.90	3.31
U skladu	55.6	3.70	3.75
PSUR < PRUK	23.0	3.34	3.89

Napomena: N=196. PSUR= klima pravednosti suradnika; PRUK = klima pravednosti rukovoditelja.

Očekivano, radni timovi najusklađenijom doživljavaju pravednost formalnih autoriteta: organizacije i rukovoditelja. Istovremeno, u najmanjoj mjeri doživljavaju usklađen tretman od strane organizacije sa tretmanom od strane suradnika.

Ipak, neovisno o tome što timovi organizaciju doživljavaju prosječno nepravednijom u odnosu na rukovoditelja i suradnike (Tablica 2.), kada istovremeno uspoređuju doživljaj pravednosti dvaju izvora, nešto veći broj timova primjećuje upravo nepravednost rukovoditelja, odnosno suradnika u usporedbi s pravednosti organizacije. Također, pri usporedbi (ne)pravednosti suradnika i rukovoditelja, timovi su nešto češće skloni strože (tj. nepravednije) procjenjivati upravo one bliže, tj. vlastite suradnike s kojima su vjerojatno najviše u kontaktu i čija im je pravednost očigledno i vrlo važna.

Obzirom na međusobnu „udaljenost“ i razlikovnost ovih izvora pravednosti, ovakvi su rezultati i očekivani.

4.5. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika

Nakon što je utvrđena praktična vrijednost provjeravanja učinaka neusklađenosti u tretmanu kojeg tim doživljava od strane organizacije, rukovoditelja i suradnika, provedene su po tri (3) polinomne regresijske analize kombinirane s metodom odzivnih površina za svaki od šest (6) mjerenih ishoda.

U nastavku će se prvo prikazati rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene prema organizaciji: povjerenje tima u organizaciju te odgovorna organizacijska ponašanja tima usmjerena prema organizaciji. Zatim će se prikazati rezultati provjere zajedničkih učinaka tri izvora klime pravednosti na ishode usmjerene prema rukovoditelju: povjerenje tima u rukovoditelja te odgovorna organizacijska ponašanja tima usmjerena prema rukovoditelju. Konačno, prikazat će se i interakcijski učinci klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na dva ishoda usmjerena prema suradnicima: radnu angažiranost tima te odgovorna organizacijska ponašanja tima usmjerena prema suradnicima.

Za svaki će se od šest navedenih ishoda prvo prikazati interakcijski učinci klima pravednosti organizacije i rukovoditelja, potom interakcijski učinci klima pravednosti organizacije i suradnika te konačno interakcijski učinci klima pravednosti rukovoditelja i suradnika.

4.5.1. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene prema organizaciji

Dakle, u ovom dijelu rada slijedi prikaz učinaka stupnja usklađenosti klima pravednosti 1) organizacije i rukovoditelja, 2) organizacije i suradnika te konačno 3) rukovoditelja i suradnika, na dva ishoda usmjerena na organizaciju: 1) povjerenje tima u organizaciju te 2) odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema organizaciji.

4.5.1.1. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u organizaciju.

Kako bi se kontrolirali učinci obilježja timova na interakcijske učinke klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u organizaciju, u prvi su korak regresijske analize uključene varijable spol, dob, staž u organizaciji, staž u timu te stupanj obrazovanja tima.

U svrhu procjene učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u organizaciju (*PUO*), u drugi su korak uključene centrirane vrijednosti klima pravednosti rukovoditelja i organizacije (*PRUK* i *PORG*), kvadrirane vrijednosti centriranih klima pravednosti rukovoditelja i organizacije ($PRUK^2$ i $PORG^2$) te njihov umnožak (*PRUK * PORG*), prema jednadžbi polinomne regresije

$$PUO = b_0 + b_1\,PRUK + b_2\,PORG + b_3\,PRUK^2 + b_4\,PRUK * PORG + b_5\,PORG^2 + e$$

Obzirom da je značajna dodatna varijanca od 59% povjerenja tima u organizaciju objašnjena interakcijskim učincima ova dva izvora klime pravednosti, modelirana je odzivna površina koristeći regresijske koeficijente proizišle iz polinomne regresijske analize (Model 2).

Potom je testirana značajnost *koeficijenata* dobivenih modeliranjem odzivne površine: nagiba linije usklađenosti (*a1*), zakrivljenosti linije usklađenosti (*a2*), nagiba linije neusklađenosti (*a3*) te zakrivljenosti linije neusklađenosti (*a4*). Konačno, modeliran je *trodimenzionalni prikaz* učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u organizaciju, koji vizualno predočava dobivene rezultate i olakšava tumačenje testova odzivnih površina.

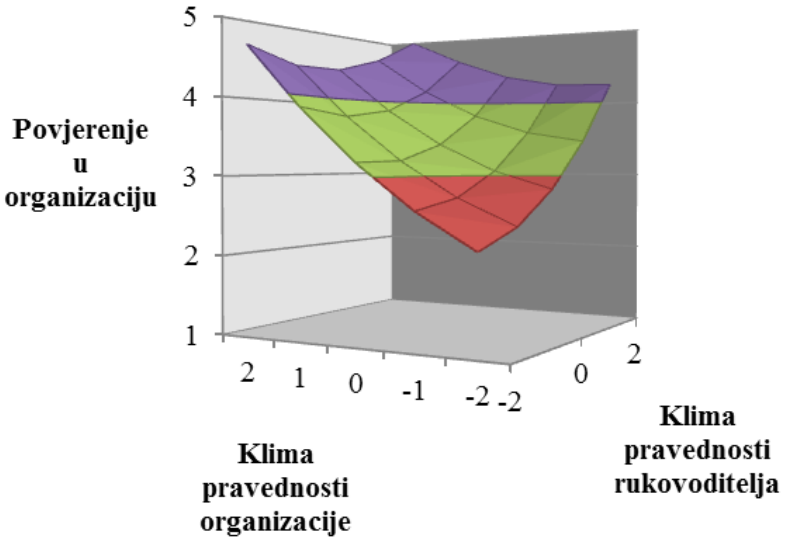
Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u organizaciju, dobiveni polinomnom regresijskom analizom kombiniranom s metodom odzivnih površina, prikazani su Tablicom 7. i Slikom 4.

Tablica 7. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u organizaciju*

	Povjerenje u organizaciju			
Varijabla	**ΔR^2**	***b*** *(Model 1)*	***b*** *(Model 2)*	***b*** *(Model 3)*
Model 1[a]	.07*			
Konstanta		4.03**	3.40**	3.38**
Spol		-.06	-.02	-.02
Dob		.16	.14*	-
Staž u organizaciji		-.31*	.04	-.08
Staž u timu		-.03	-.11	-.13
Stupanj obrazovanja		-.11	-.01	-.01
Model 2	**.59****			
PRUK (b1)			**.31****	.36**
PORG (b2)			**.41****	.47**
$PRUK^2$ (b3)			**.10**	.09
PRUK * PORG (b4)			**-.10**	-.16
$PORG^2$ (b5)			**.06**	-.04
Model 3	.02			
PRUK * Dob (b7)				.19
PORG * Dob (b8)				-.40
$PRUK^2$ * Dob (b9)				-.01
PRUK * PORG * Dob (b10)				-.11
$PORG^2$ * Dob (b11)				.35

Testovi odzivnih površina	**Model 2**
$\mathbf{a_1}$ - nagib linije usklađenosti	.72**
$\mathbf{a_2}$ - zakrivljenost linije usklađenosti	.06
$\mathbf{a_3}$ - nagib linije neusklađenosti	-.09
$\mathbf{a_4}$ - zakrivljenost linije neusklađenosti	.26$^+$

Napomena: N=196. [a] *$\Delta R^2 = R^2$. PRUK = klima pravednosti rukovoditelja; PORG = klima pravednosti organizacije. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. *p < .05, **p < .01,* $^+$ *p=.053.*



Slika 4. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u organizaciju*

Obzirom da timovi koji organizaciju i rukovoditelja doživljavaju pravednima imaju više povjerenja u organizaciju (Tablica 3.), kada tim smatra da ga organizacija i rukovoditelj tretiraju dosljedno (slično), u skladu s teorijama usklađenosti u organizacijskom kontekstu, očekivan je linearan (aditivan) odnos: povjerenje tima u organizaciju će rasti s porastom doživljaja tima o pravednosti organizacije i rukovoditelja (H1.1a). Dakle, očekuje se *značajan pozitivan* nagib linije usklađenosti (*a1*) te istovremeno *neznačajna* zakrivljenost linije usklađenosti (*a2*) klima pravednosti u odnosu na povjerenje tima u organizaciju. Nadalje, razina povjerenja tima u organizaciju će se smanjivati s povećanjem doživljaja tima o neusklađenosti pravednosti organizacije i rukovoditelja (H2.1a). Preciznije, očekuje se *značajna negativna* zakrivljenost linije neusklađenosti *(a4)* klima pravednosti u odnosu na povjerenje tima u organizaciju. Konačno, dosljedno modelu sličnosti izvora i mete (Lavelle i sur., 2007), očekuje se da će povjerenje tima u organizaciju u većoj mjeri ovisiti o doživljaju tima o tome kako organizacija tretira tim, u odnosu na to kako rukovoditelj tretira tim (H3.1a). Preciznije, očekuje se da će povjerenje tima u organizaciju biti više kada tim procjenjuje organizaciju pravednom, a rukovoditelja nepravednim, negoli u situaciji kada tim rukovoditelja procjenjuje pravednim, a organizaciju nepravednom. Dakle, u ovom se slučaju očekuje *značajan negativan* nagib linije neusklađenosti (*a3*).

Testiranje odzivnih površina rezultiralo je značajnom pozitivnom vrijednošću *a1* te istovremeno neznačajnom vrijednošću *a2* (Tablica 7.), što ide u prilog H1.1a. Dakle, kada tim smatra da ga organizacija i rukovoditelj tretiraju dosljedno, razina povjerenja tima u organizaciju raste s porastom doživljaja tima o pravednosti organizacije i rukovoditelja. Ovaj nalaz upućuje na aditivan model pravednosti dva izvora, u kojem je povjerenje tima u organizaciju osnaženo pravednošću oba izvora u kombinaciji. Učinak stupnja neusklađenosti (*a4*) klima pravednosti organizacije i rukovoditelja u odnosu na povjerenje tima u organizaciju, granično je značajan i pozitivan. Značajna pozitivna vrijednost *a4* upućivala bi na zaključak da se povjerenje tima u organizaciju povećava kako se pravednost jednog izvora povećava, a istovremeno pravednost drugog izvora smanjuje. Drugim riječima, dokle god raste zajednički doživljaj članova tima o pravednosti jednog izvora, raste i povjerenje tima u organizaciju, neovisno o nepravednosti drugog izvora. Ovaj nalaz ne ide u prilog H2.1a. Konačno, smjer se neusklađenosti (*a3*) nije pokazao značajnim – pravednost je rukovoditelja za povjerenje tima u organizaciju jednako važna kao i pravednost same organizacije. Ovaj nalaz također nije u skladu s H3.1a.

Dakle, kao što se vidi i na Slici 4., očekivano, povjerenje tima u organizaciju raste s porastom doživljaja tima o pravednosti tretmana od strane organizacije i rukovoditelja. Pritom je povjerenje tima u organizaciju najviše onda kada tim i organizaciju i rukovoditelja doživljava u potpunosti pravednima (gornji stražnji ugao površine). Povjerenje je tima u organizaciju najniže onda kada tim i organizaciju i rukovoditelja doživljava u potpunosti nepravednima (donji prednji ugao površine).

Suprotno očekivanjima, povjerenje tima u organizaciju ima tendenciju rasti s povećanjem doživljaja tima o pravednosti jednog izvora, neovisno o povećanju doživljaja nepravednosti drugog izvora i to nebitno kojeg. Na Slici 4. također se vidi da je povjerenje tima u organizaciju i dalje vrlo visoko, dokle god tim tretman barem jednog izvora doživljava u potpunosti pravednim (gornji desni i gornji lijevi ugao površine).

Ipak, uz interakcijske učinke klima pravednosti organizacije i rukovoditelja, i prosječna je dob tima značajna pozitivna odrednica povjerenja tima u organizaciju (Model 2; Tablica 7). Iz tog je razloga Modelom 3 provjeren moderatorski učinak prosječne dobi tima na učinke (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u organizaciju. Preciznije, provjereno je mijenja li se snaga učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u organizaciju ovisno o prosječnoj dobi tima, odnosno u kojim se uvjetima očituju interakcijski učinci klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u organizaciju ovisno o prosječnoj dobi tima.

U tu su svrhu u treći korak regresijske analize (Model 3) uvedeni termini polinomne regresijske analize Modela 2 nadopunjeni varijablom dobi, prema formuli *moderirane polinomne regresijske analize* $PUO = b_0 + b_1PRUK + b_2PORG + b_3PRUK^2 + b_4PRUK*PORG + b_5PORG^2 + b_6Dob + b_7PRUK*Dob + b_8PORG*Dob + b_9PRUK^2*Dob + b_{10}PRUK*PORG*Dob + b_{11}PORG^2*Dob + e$, uz kontrolu ostalih obilježja tima.

Obzirom da trećim korakom regresijske analize nije objašnjena značajna dodatna varijanca povjerenja tima u organizaciju, nije primjereno tumačiti moderatorski učinak prosječne dobi tima na interakcijski učinak klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u organizaciju (prema Edwards, 2015).

4.5.1.2. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na povjerenje tima u organizaciju.

Interakcijski učinci klima pravednosti organizacije i suradnika na povjerenje tima u organizaciju, provjereni su istim principom. Uz kontrolu obilježja timova, provedena je polinomna regresijska analiza u koju su uključene centrirane vrijednosti klima pravednosti organizacije i suradnika (*PORG* i *PSUR*), kvadrirane vrijednosti centriranih klima pravednosti organizacije i suradnika (*PORG²* i *PSUR²)* te njihov umnožak (*PORG * PSUR*).

Tablica 8. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na povjerenje tima u organizaciju*

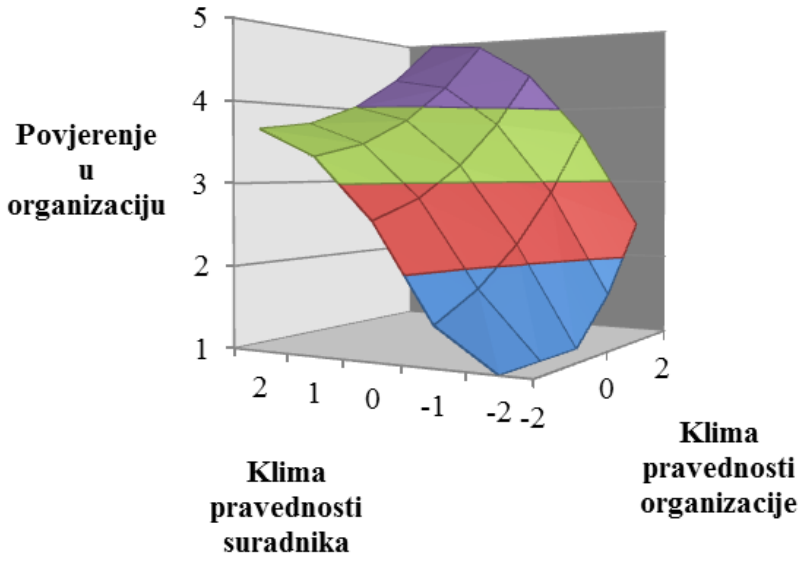
	Povjerenje u organizaciju		
Varijabla	**ΔR^2**	***b*** *(Model 1)*	***b*** *(Model 2)*
Model 1[a]	.08*		
Konstanta		4.03**	3.22**
Spol		-.06	-.03
Dob		.16	.08
Staž u organizaciji		-.31*	.08
Staž u timu		-.03	-.07
Stupanj obrazovanja		-.12	.02
Model 2	**.63****		
PORG (b1)			**.47****
PSUR (b2)			**.78****
$PORG^2$ (b3)			**.08**
PORG * PSUR (b4)			**-.07**
$PSUR^2$ (b5)			**-.20***

Testovi odzivnih površina	**Model 2**
$\mathbf{a_1}$ - nagib linije usklađenosti	1.26 **
$\mathbf{a_2}$ - zakrivljenost linije usklađenosti	-.19*
$\mathbf{a_3}$ - nagib linije neusklađenosti	$-.31^{+}$
$\mathbf{a_4}$ - zakrivljenost linije neusklađenosti	-.05

Napomena: N=196. [a] *$\Delta R^2 = R^2$. PORG = klima pravednosti organizacije; PSUR = klima pravednosti suradnika. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. *p < .05, **p < .01,* $^{+}$ *p=.061.*

Obzirom da je značajan postotak dodatne varijance od čak 63% povjerenja tima u organizaciju objašnjen učincima (ne)usklađenosti ova dva izvora klime pravednosti, modelirana je i testirana odzivna površina te su na trodimenzionalnom prikazu vizualizirani učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na povjerenje tima u organizaciju. Dosljedno interakcijskim učincima klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u organizaciju, i u slučaju interakcijskih učinaka klima pravednosti organizacije i suradnika očekivan je *značajan pozitivan* nagib linije usklađenosti (*a1*) te *neznačajna* zakrivljenost linije usklađenosti (*a2*), kao i *značajna negativna* zakrivljenost linije

neusklađenosti *(a4)*, ali ovaj puta *značajan pozitivan* nagib linije neusklađenosti (*a3*) klima pravednosti organizacije i suradnika u odnosu na povjerenje u organizaciju.



Slika 5. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na povjerenje tima u organizaciju*

Rezultati polinomne regresijske analize kombinirane s metodom odzivne površine prikazani u Tablici 8. i na Slici 5. djelomično potvrđuju linearan (aditivan) odnos, odnosno H1.1b. Dakle, kada tim pravednost organizacije i suradnika doživljava usklađenom, povjerenje tima u organizaciju ponovno raste s povećanjem razina klima pravednosti organizacije i suradnika, čak i snažnije nego kada je riječ o interakciji klima pravednosti organizacije i rukovoditelja (značajan pozitivan *a1*). Ipak, od neke točke, kada timovi oba izvora doživljavaju ili izrazito pravednim (ljubičasti vrh Slike 2.) ili izrazito nepravednim (plavi vrh slike 2.) povjerenje tima u organizaciju počinje izraženije opadati (značajna negativna *a2*).

Povjerenje tima u organizaciju se ne smanjuje značajno s povećanjem stupnja neusklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika (neznačajna vrijednost *a4*), što nije dosljedno H2.1b. Granično značajna, negativna vrijednost *a3* pokazuje da povjerenje tima u organizaciju ima tendenciju u većoj mjeri ovisiti o pravednosti suradnika, u odnosu na pravednost organizacije, što je suprotno H3.1b. Uistinu, kao što se vidi i na Slici 5., povjerenje tima u organizaciju ima tendenciju u manjoj mjeri opadati s povećanjem nepravednosti organizacije, negoli što ima tendenciju opadati s povećanjem nepravednosti suradnika. Drugim riječima, suprotno očekivanjima temeljenim na modelu sličnosti izvora i mete (Lavelle i sur., 2007) povjerenje tima u organizaciju ima tendenciju biti više kada tim tretman od strane suradnika doživljava pravednim, a istovremeno tretman organizacije nepravednim, nego u situaciji kada tim organizaciju doživljava pravednom, a vlastite suradnike nepravednima.

4.5.1.3. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na povjerenje tima u organizaciju.

Konačno, na isti su način provjereni i interakcijski učinci klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na povjerenje tima u organizaciju. Terminima je polinomne regresijske analize (u koju su uključene centrirane vrijednosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika (*PRUK* i *PSUR*), kvadrirane vrijednosti centriranih klima pravednosti rukovoditelja i suradnika (*PRUK²* i *PSUR²)* te njihov umnožak (*PRUK * PSUR*)), uz kontrolu obilježja timova objašnjeno ukupno 65% varijance povjerenja tima u organizaciju (Tablica 9.; Slika 6.).

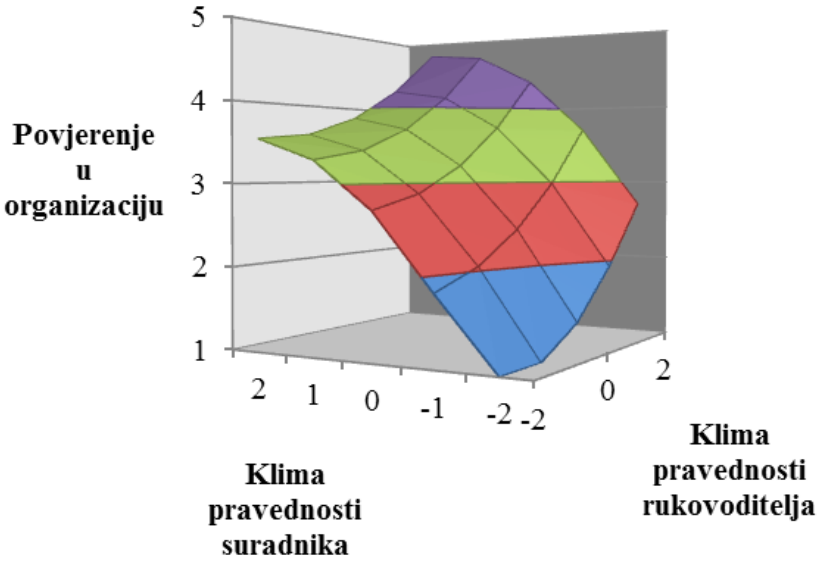
Dosljedno ranijim pretpostavkama, i u slučaju interakcijskih učinaka klima pravednosti rukovoditelja i suradnika očekivan je *značajan pozitivan* nagib linije usklađenosti (*a1*) te istovremeno *neznačajna* zakrivljenost linije usklađenosti (*a2*). Također, očekivana je i *značajna negativna* zakrivljenost linije neusklađenosti *(a4),* ali ovaj puta *neznačajan* nagib linije neusklađenosti (*a3*) klima pravednosti rukovoditelja i suradnika u odnosu na povjerenje u organizaciju. Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na povjerenje tima u organizaciju prikazani su u Tablici 9. i na Slici 6.

Tablica 9. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na povjerenje tima u organizaciju*

	Povjerenje u organizaciju		
Varijabla	**ΔR^2**	***b*** *(Model 1)*	***b*** *(Model 2)*
Model 1[a]	.07**		
Konstanta		4.03**	3.21**
Spol		-.06	.02
Dob		.16	-.06
Staž u organizaciji		-.31*	-.07
Staž u timu		-.03	.05
Stupanj obrazovanja		-.12	-.03
Model 2	**.58****		
PRUK (b1)			**.42****
PSUR (b2)			**.63****
$PRUK^2$ (b3)			**.09**
PRUK * PSUR (b4)			**-.05**
$PSUR^2$ (b5)			**-.16**

Testovi odzivnih površina	**Model 2**
$\mathbf{a_1}$ - nagib linije usklađenosti	1.05**
$\mathbf{a_2}$ - zakrivljenost linije usklađenosti	-.12
$\mathbf{a_3}$ - nagib linije neusklađenosti	-.21
$\mathbf{a_4}$ - zakrivljenost linije neusklađenosti	-.02

Napomena: N=196. [a] *$\Delta R^2 = R^2$. PRUK = klima pravednosti rukovoditelja; PSUR = klima pravednosti suradnika. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. *p < .05, **p < .01.*



Slika 6. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na povjerenje tima u organizaciju*

Dosljedno do sada dobivenim rezultatima, a i H1.1c, kada su percepcije klima pravednosti rukovoditelja i suradnika usklađene, povjerenje tima u organizaciju raste s povećanjem doživljaja tima o pravednosti rukovoditelja i suradnika (značajan pozitivan *a1* te neznačajna *a2*). Dakle, ponovno je potvrđen linearan (aditivan) model pravednosti dva izvora, u kojem je povjerenje tima u organizaciju osnaženo pravednošću oba izvora u kombinaciji, ovaj puta čak izvorima koji nisu neposredno usmjereni na metu ishoda.

Ponovno, stupanj neusklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika nije se pokazao važnim za povjerenje tima u organizaciju (neznačajna *a4*), što ne ide u prilog H2.1c. Drugim riječima, dokle god tim barem jedan izvor (rukovoditelja ili suradnike) doživljava pravednim, zajedničko je povjerenje članova tima u organizaciju visoko, neovisno o doživljenoj nepravednosti drugog izvora.

Konačno, ni smjer se neusklađenosti (neznačajan *a3*) nije pokazao značajnim – oba su izvora klime pravednosti (i rukovoditelj i suradnici) jednako važna za povjerenje tima u organizaciju. Ovaj nalaz govori u prilog H3.1c.

Uzevši zajedno interakcijske učinke klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na povjerenje tima u organizaciju može se zaključiti da su sva tri izvora pravednosti važna za ovaj ishod: povjerenje tima u organizaciju osnaženo je pravednošću organizacije, rukovoditelja i suradnika u kombinaciji.

Ipak, kada je riječ o interakciji klima pravednosti formalnih autoriteta (organizacije i rukovoditelja), koji su na neki način i „najudaljeniji“ od članova tima, pravednost će bilo kojeg izvora imati čak tendenciju kompenziranja nepravednosti drugog izvora, kada je riječ o povjerenju tima u organizaciju.

Suprotno tome, pri neusklađenosti klima pravednosti formalnog autoriteta (bilo organizacije ili rukovoditelja) i pravednosti suradnika, uočava se tendencija pada povjerenja u organizaciju.

Pritom, kada je riječ s jedne strane o neusklađenosti doživljaja klime pravednosti suradnika i pravednosti „udaljenijeg“ autoriteta (organizacije), pravednost onih bližih (vlastitih suradnika) ima tendenciju veće važnosti za povjerenje tima u organizaciju, u odnosu na pravednost same organizacije.

S druge strane, kada se promatra neusklađenost doživljaja pravednosti suradnika i „bližeg“ autoriteta (rukovoditelja), oba su izvora (ne)pravednog tretmana timu podjednako važna za održanje pozitivnog stava, odnosno povjerenja u organizaciju (iako ponovno tendencija važnosti naginje suradnicima).

4.5.1.4. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji.

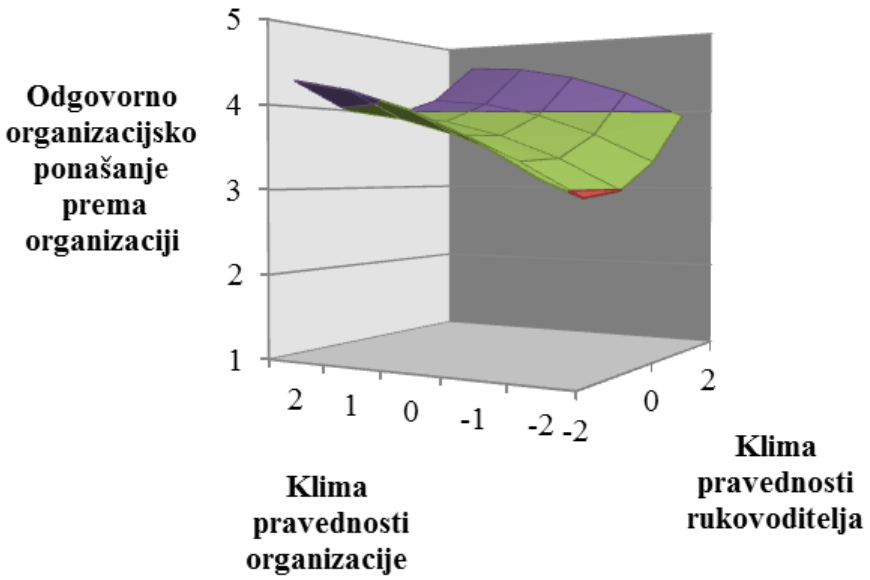
Kako bi se provjerila dosljednost interakcijskih učinaka klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na još jedan ishod usmjeren na organizaciju, tj. odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema organizaciji, uz kontrolu su obilježja timova, u drugi korak regresijske analize ponovno uključene centrirane vrijednosti klima pravednosti rukovoditelja i organizacije, kvadrirane vrijednosti centriranih klima pravednosti rukovoditelja i organizacije te njihov umnožak. Obzirom da je značajna dodatna varijanca od 39% OOPO objašnjena interakcijskim učincima ova dva izvora klime pravednosti, modelirana je i testirana odzivna površina (Tablica 10.). Također, modeliran je i trodimenzionalni prikaz rezultata (Slika 7.). Očekivanja su vezana uz značajnost i smjer testova odzivnih površina dosljedna onima vezanim uz interakcijske učinke istih izvora klime pravednosti na prethodno analiziran ishod (PUO).

Tablica 10. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema organizaciji*

	Odgovorno organizacijsko ponašanje prema organizaciji			
Varijabla	**ΔR^2**	***b*** *(Model 1)*	***b*** *(Model 2)*	***b*** *(Model 3)*
Model 1[a]	.02			
Konstanta		4.05**	3.66**	3.61**
Spol		-.10	-.08	-.02
Dob		.17*	.14*	-
Staž u organizaciji		-.06	.15	.02
Staž u timu		-.06	-.11	-.02
Stupanj obrazovanja		-.04	.02	.05
Model 2	**.39****			
PRUK (b1)			**.16**$^{+}$	.22*
PORG (b2)			**.24***	.32**
$PRUK^2$ (b3)			**.14**$^{+}$	.12
PRUK * PORG (b4)			**-.02**	-.08
$PORG^2$ (b5)			**-.05**	-.05
Model 3	.03			
PRUK * Dob (b7)				.19
PORG * Dob (b8)				-.53*
$PRUK^2$ * Dob (b9)				-.18
PRUK * PORG * Dob (b10)				-.07*
$PORG^2$ * Dob (b11)				.42

Testovi odzivnih površina	**Model 2**
a_1 - nagib linije usklađenosti	.39**
a_2 - zakrivljenost linije usklađenosti	.06
a_3 - nagib linije neusklađenosti	-.08
a_4 - zakrivljenost linije neusklađenosti	.11

Napomena: N=196. [a] *$\Delta R^2 = R^2$. PRUK = klima pravednosti rukovoditelja; PORG = klima pravednosti organizacije. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. *p < .05, **p < .01, $^{+}$p < .06.*



Slika 7. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji*

Ponovno, rezultati testova odzivnih površina (značajan pozitivan *a1* te neznačajna *a2*) upućuju na aditivan model pravednosti dva izvora, u kojem je odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji, kao što je to bio slučaj i s povjerenjem tima u organizaciju, ojačano pravednošću organizacije i rukovoditelja u kombinaciji. Ovime je H1.1a u potpunosti potvrđena. Dakle, kada tim tretman od strane organizacije i rukovoditelja doživljava usklađenim, OOPO raste s povećanjem razina klima pravednosti organizacije i rukovoditelja.

Povećanje stupnja neusklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja nije rezultiralo smanjenjem OOPO (neznačajna *a4*), čime je u potpunosti opovrgnuta H2.1a. Drugim riječima, dokle god tim barem jedan izvor doživljava pravednim, članovi tima usmjeravaju odgovorno organizacijsko ponašanje prema organizaciji, neovisno o razini doživljene nepravednosti drugog izvora. Možda je zanimljivo napomenuti da je, u situaciji kada tim i organizaciju i rukovoditelja doživljava u potpunosti nepravednima OOPO više u odnosu na povjerenje tima u organizaciju (prethodno provjereni ishod) u istoj situaciji. Dodatno, neznačajan smjer neusklađenosti (koeficijent *a3*), upućuje na zaključak da je pravednost rukovoditelja za OOPO jednako važna kao i pravednost same organizacije, kao što je to bio slučaj i s povjerenjem u organizaciju. Ovaj nalaz u konačnici opovrgava H3.1a. Konačno, moderatorski se učinak dobi provjeren u trećem koraku analize (Model 3; Tablica 10.) nije pokazao statistički značajnim za interakcijski učinak klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na OOPO.

4.5.1.5. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji.

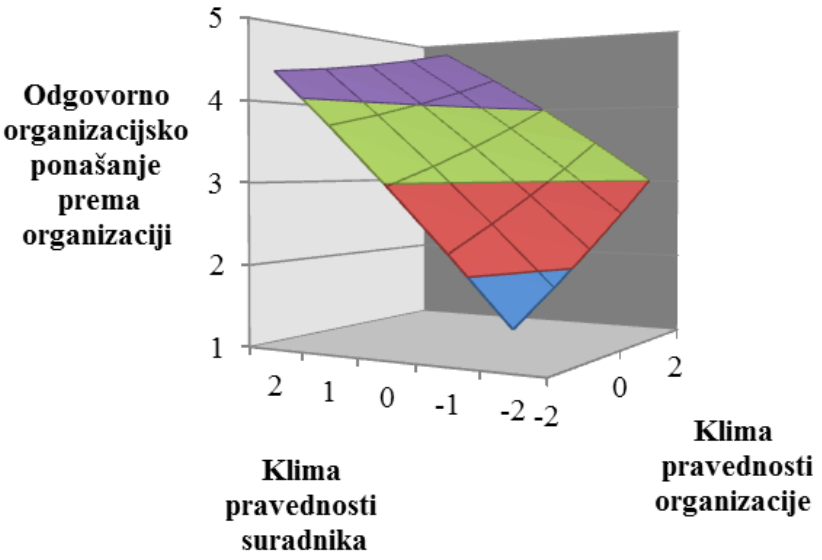
Uz kontrolu su obilježja timova, provjereni i interakcijski učinci klima pravednosti organizacije i suradnika na drugi ishod usmjeren prema organizaciji, tj. odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema organizaciji (*OOPO*). Obzirom da je značajna dodatna varijanca od 53% OOPO objašnjena centriranim vrijednostima klima pravednosti organizacije i suradnika, kvadriranim vrijednostima centriranih klima pravednosti organizacije i suradnika te njihovim umnoškom, modelirana je i testirana odzivna površina (Tablica 11.). Rezultati su prikazani i na Slici 5. Očekivanja vezana uz značajnost i smjer testova odzivnih površina dosljedna su onima vezanim uz interakcijske učinke istih izvora klime pravednosti na prvi ishod, povjerenje tima u organizaciju.

Tablica 11. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema organizaciji*

	Odgovorno organizacijsko ponašanje prema organizaciji			
Varijabla	**ΔR^2**	***b*** *(Model 1)*	***b*** *(Model 2)*	***b*** *(Model 3)*
Model 1[a]	.04			
Konstanta		4.05**	3.44**	3.54**
Spol		-.10	-.07	-.05
Dob		.17*	.04	.03
Staž u organizaciji		-.06	.17*	-
Staž u timu		-.06	-.04	-.04
Stupanj obrazovanja		-.04	.05	.06
Model 2	**.53****			
PORG (b1)			**.26****	**.21**
PSUR (b2)			**.59****	**.27**
$PORG^2$ (b3)			**.01**	**-.08**
PORG * PSUR (b4)			**-.06**	**.04**
$PSUR^2$ (b5)			**-.02**	**.22**
Model 3	**.03***			
PORG * Staž u organizaciji (b7)				**.03**
PSUR * Staž u organizaciji (b8)				**.50****
$PORG^2$ * Staž u organizaciji (b9)				**-.37**
PORG * PSUR * Staž u organizaciji (b10)				**.20***
$PSUR^2$ * Staž u organizaciji (b11)				**-.16**

Testovi odzivnih površina	**Model 2**	**Model 3[1]**	**Model 3[2]**
a_1 - nagib linije usklađenosti	.85**	.48*	.96**
a_2 - zakrivljenost linije usklađenosti	-.07	.19	.37*
a_3 - nagib linije neusklađenosti	-.33*	-.06	-.12
a_4 - zakrivljenost linije neusklađenosti	.06	.10	.20

*Napomena: N=196. [a] $\Delta R^2 = R^2$. PORG = klima pravednosti organizacije; PSUR = klima pravednosti suradnika. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. Model 3[1]=timovi prosječnog staža u organizaciji kraćeg od 6 godina; Model 3[2]= timovi prosječnog staža u organizaciji duljeg od 6 godina *p < .05, **p < .01.*



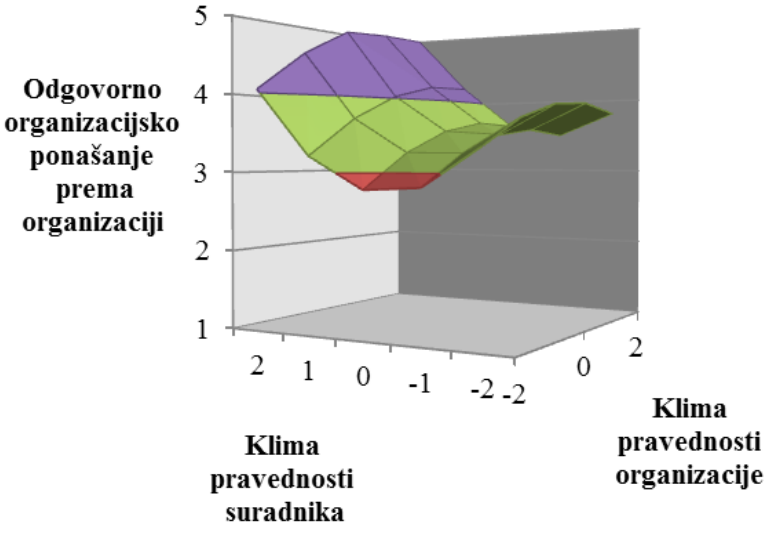
Slika 8. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji*

Rezultati u potpunosti potvrđuju linearan (aditivan) odnos, odnosno H1.1b. Dakle, kada je pravednost organizacije i suradnika usklađena, OOPO raste s povećanjem razina klima pravednosti organizacije i suradnika (značajan pozitivan *a1* te neznačajna *a2*), i to ponovno snažnije nego kada je riječ o interakciji klime pravednosti organizacije i rukovoditelja, kao što je bio slučaj i kod povjerenja tima u organizaciju.

Kao ni povjerenje tima u organizaciju, niti se odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji ne smanjuje značajno s povećanjem stupnja neusklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika (neznačajna *a4*), čime je opovrgnuta H2.1b. Ovaj puta, za razliku od granično značajnog negativnog nagiba *a3* u slučaju povjerenja tima u organizaciju, nagib *a3* je značajno negativan, što pokazuje da usmjeravanje odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema organizaciji u većoj mjeri ovisi o pravednosti *suradnika*, u odnosu na pravednost organizacije, čime je u potpunosti opovrgnuta i H3.1b. Uistinu, OOPO u manjoj mjeri opada s povećanjem nepravednosti organizacije, negoli što opada s povećanjem nepravednosti suradnika (Slika 8.). Drugim riječima, suprotno očekivanjima, tim se odgovornije organizacijski ponaša prema organizaciji kada tretman od strane suradnika doživljava pravednim, a istovremeno tretman organizacije nepravednim, nego u situaciji kada organizaciju doživljava pravednom, a suradnike nepravednima.

Ipak, uz interakcijske je učinke klima pravednosti organizacije i suradnika i prosječan staž tima u organizaciji značajna pozitivna odrednica OOPO (Model 2; Tablica 11.). Kako bi se provjerilo u kojim se uvjetima očituju interakcijski učinci klima PORG i PSUR na OOPO, ovisno o prosječnom stažu tima u organizaciji, u treći su korak regresijske analize (Model 3; Tablica 11.) uvedeni termini moderirane polinomne regresijske analize, prema formuli *OOPO* = b_0 + b_1*PORG* + b_2*PSUR* + *b3PORG*^{2} + b_4*PORG*PSUR*+ b_5*PSUR*^{2} + b_6 *Staž u organizaciji* + b_7*PORG* Staž u organizaciji* + b_8*PSUR* Staž u organizaciji* + b_9*PORG*^{2}** Staž u organizaciji* + b_{10}*PORG*PSUR* Staž u organizaciji* + b_{11}*PSUR*^{2}** Staž u organizaciji* + *e*, uz kontrolu ostalih obilježja tima.

Budući je, iako vrlo mala, značajna dodatna varijanca (ΔR^2) OOPO objašnjena *trećim koracima analize*, primjereno je tumačiti moderatorski učinak prosječnog staža tima u organizaciji na model provjeren u drugom koraku analize (Model 2). Preciznije, ranije je navedena jednadžba[19] ponderirana razinama varijable *Staž u organizaciji* transformirane u dihotomnu varijablu (pri čemu je *0 = timovi prosječnog staža u organizaciji kraćeg od 6 godina*, odnosno 1 = *timovi prosječnog staža u organizaciji duljeg od 6 godina*). Potom je provjerena značajnost testova *moderiranih* odzivnih površina na način analogan provjeravanju značajnosti koeficijenata testova odzivnih površina (*a1*, *a2*, *a3*, *a4*) modela polinomne regresije.



Slika 9. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji moderirani prosječnim stažem tima u organizaciji*

[19] *OOPO* = (b_0 + b_6 *Staž u organizaciji*) + (b_1 + b_7 *Staž u organizaciji*)*PORG* + (b_2 + b_8 *Staž u organizaciji*)*PSUR* + (b_3 + b_9 *Staž u organizaciji*)*PORG*^{2} + (b_4 + b_{10} *Staž u organizaciji*)*PORG*PSUR* + (b_5 + b_{11} *Staž u organizaciji*)*PSUR*^{2} + *e*

Rezultati učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji moderirani prosječnim stažem tima u organizaciji, prikazani su u Tablici 11. te modelirani prikazom na Slici 9.

Kada timovi prosječnog staža u organizaciji kraćeg od šest godina (Model 3^1) doživljavaju pravednost organizacije i suradnika usklađenima, OOPO raste s povećanjem razina klima pravednosti organizacije i suradnika (značajan pozitivan *a1* te neznačajna *a2*). Kada je riječ o timovima prosječnog staža u organizaciji duljeg od šest godina, ovaj je učinak značajno snažniji (Model 3^2). Dodatno, kada timovi prosječnog staža u organizaciji duljeg od šest godina i organizaciju i suradnike doživljavaju ili potpuno (tj. ekstremnije) pravednima ili potpuno nepravednima, njihov OOPO još izraženije raste (značajna pozitivna *a2*).

Odgovorno se organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji ne smanjuje značajno s povećanjem stupnja neusklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika (neznačajna *a4* Modela 3), niti kada se uzme u obzir staž tima u organizaciji.

Ipak, kada se kontroliraju moderatorski učinci prosječnog staža tima u organizaciji usmjeravanje odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema organizaciji u jednakoj mjeri ovisi o pravednosti suradnika i organizacije (koeficijent *a3* postaje neznačajan).

Također, kada timovi i organizaciju i suradnike doživljavaju nepravednima, članovi tima usmjeravaju više odgovornog organizacijskog ponašanja prema organizaciji (Model 3; Slika 9.), nego u istoj situaciji, kada se ne kontroliraju učinci staža u organizaciji (Model 2; Slika 8.) – u toj je situaciji razina OOPO prilično niža.

Ukratko, što je dulji staž tima u organizaciji, zajednički učinci porasta razina pravednosti organizacije i suradnika snažnije djeluju na OOPO, dok su negativni učinci dosljedne nepravednosti od strane oba izvora slabije izraženi (OOPO je općeniti viši). Također, kada se uzme u obzir i prosječan staž tima u organizaciji gubi se značajan učinak smjera neusklađenosti: pravedan tretman organizacije postaje jednako važan za OOPO koliko i tretman od strane suradnika.

4.5.1.6. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji.

Konačno, zajednički učinci klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema organizaciji (*OOPO*) provjereni su istim principom (Tablica 12.; Slika 10.). Uz kontrolu obilježja timova, provedena je polinomna regresijska analiza u koju su uključene centrirane vrijednosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika (*PRUK* i *PSUR*), kvadrirane vrijednosti centriranih klima pravednosti rukovoditelja i suradnika ($PRUK^2$ i $PSUR^2$) te njihov umnožak (*PRUK * PSUR*).

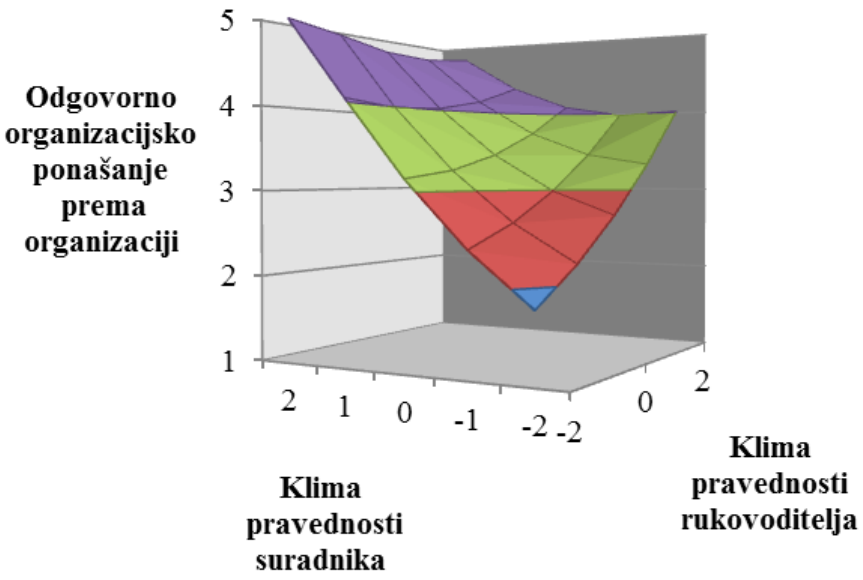
Obzirom da je uz kontrolu obilježja tima ukupno 54% varijance OOPO objašnjeno učincima (ne)usklađenosti ova dva izvora klime pravednosti, modelirana je i testirana odzivna površina te su na trodimenzionalnom prikazu vizualizirani učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na OOPO. Očekivanja vezana uz značajnost i smjer testova odzivnih površina ponovno su dosljedna onima vezanim uz interakcijske učinke istih izvora klime pravednosti na prvi ishod (povjerenje tima u organizaciju).

Tablica 12. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema organizaciji*

	Odgovorno organizacijsko ponašanje prema organizaciji		
Varijabla	ΔR^2	$b_{(Model\ 1)}$	$b_{(Model\ 2)}$
Model 1[a]	.04		
Konstanta		4.05**	3.43**
Spol		-.10	-.05
Dob		.17*	-.03
Staž u organizaciji		-.06	.09
Staž u timu		-.06	.03
Stupanj obrazovanja		-.04	.03
Model 2	**.50****		
PRUK (b1)			**.24****
PSUR (b2)			**.52****
$PRUK^2$ (b3)			**.05**
PRUK * PSUR (b4)			**-.16**
$PSUR^2$ (b5)			**.08**

Testovi odzivnih površina	**Model 2**
$\mathbf{a_1}$ - nagib linije usklađenosti	.76**
$\mathbf{a_2}$ - zakrivljenost linije usklađenosti	-.03
$\mathbf{a_3}$ - nagib linije neusklađenosti	-.28
$\mathbf{a_4}$ - zakrivljenost linije neusklađenosti	.29

Napomena: N=196. [a] *$\Delta R^2 = R^2$. PRUK = klima pravednosti rukovoditelja; PSUR = klima pravednosti suradnika. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. *p < .05, **p < .01.*



Slika 10. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji*

Kada su percepcije klima pravednosti rukovoditelja i suradnika usklađene, OOPO raste s povećanjem doživljaja tima o pravednosti tretmana od strane rukovoditelja i suradnika (značajan pozitivan *a1* te neznačajna *a2*), kao i kada je riječ o povjerenju tima u organizaciju, čime je hipoteza H1.1c u potpunosti potvrđena. Dakle, potvrđen je linearan (aditivan) model pravednosti dva izvora, u kojem su oba ishoda usmjerena na organizaciju (i PUO i OOPO) osnažena pravednošću oba izvora u kombinaciji, i to izvorima koji nisu neposredno usmjereni na metu ishoda.

Kao i kod povjerenja tima u organizaciju, stupanj neusklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika nije se pokazao važnim za OOPO (neznačajna *a4*), čime je hipoteza H2.1c u potpunosti opovrgnuta. Drugim riječima, dokle god tim barem jedan izvor (rukovoditelja ili suradnike) doživljava pravednim, članovi se tima odgovorno organizacijski ponašaju prema organizaciji neovisno o razini doživljene nepravednosti drugog izvora.

Iako nije opravdano tumačiti smjer regresijskog koeficijenta ukoliko se nije pokazao statistički značajnim, u radovima koji koriste ovaj metodološki pristup ispitivanju učinaka (ne)usklađenosti, uobičajeno je osvrnuti se na njega (primjerice, Bashshur i sur., 2011; Li i Thatcher, 2014).

Dosljedno tomu, zanimljivo je napomenuti da je unatoč istoj statističkoj neznačajnosti koeficijenta *a4* u slučaju povjerenja tima u organizaciju i odgovornog organizacijskog ponašanja tima usmjerenog prema organizaciji, *tendencija* učinka stupnja neusklađenosti u potpunosti različita.

S jedne strane, kada je riječ o *stavu* (PUO), timovi na neusklađenost tretmana od strane rukovoditelja i suradnika imaju *tendenciju* reagirati negativno, odnosno *smanjenjem* povjerenja u organizaciju (vrijednost *a4*; Slika 6.). S druge strane, kada je riječ o *namjeri ponašanja* (OOPO) timovi na neusklađenost tretmana od strane ova dva izvora imaju *tendenciju* reagirati pozitivno, odnosno *povećanjem* odgovornog organizacijskog ponašanja usmjerenog prema organizaciji (vrijednost *a4*; Slika 10.).

Konačno, smjer se neusklađenosti (neznačajan *a3*) ponovno nije pokazao značajnim: oba su izvora klime pravednosti (i rukovoditelj i suradnici) jednako važna za OOPO, kao što je to bio slučaj i kod povjerenja tima u organizaciju. Ovime je H3.1c u potpunosti potvrđena.

Iz smjera koeficijenata *a3* prikazanih u Tablicama 9. i 12., kao i pogledom na Slike 6. i 10., može se primijetiti da unatoč tome što vrijednosti a3 nisu statistički značajne, za oba ishoda imaju istu, negativnu tendenciju. Negativna tendencija vrijednosti a3 upućuje na to da za provjerene ishode usmjerene na organizaciju (PUO i OOPO), doživljaj tima o pravednosti suradnika ima tendenciju veće važnosti u odnosu na doživljaj tima o pravednosti njihova rukovoditelja. Oba mjerena ishoda imaju tendenciju biti viša kada je neusklađenost takva da timovi suradnike doživljavaju pravednima, a rukovoditelja nepravednim, nego u obrnutoj situaciji kada rukovoditelja procjenjuju pravednim, a suradnike nepravednima.

Drugim riječima, timovi imaju *tendenciju* više vjerovati organizaciji te u većoj mjeri usmjeravati odgovorna organizacijska ponašanja prema njoj u situaciji kada vlastite suradnike doživljavaju pravednima, a rukovoditelja nepravednim negoli obrnuto.

4.5.1.7. Zaključno o učincima (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene prema organizaciji.

Iako iznenađujući, do sada su dobiveni rezultati vrlo dosljedni. Naime, promatrajući „ukupne“ interakcijske učinke klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na oba ishoda usmjerena na organizaciju (povjerenje tima u organizaciju te odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema organizaciji), uočava se važnost sva tri izvora pravednosti: oba su ishoda usmjerena na organizaciju osnažena zajedničkim doživljajem tima o pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika u kombinaciji.

Ipak, kada je riječ o interakciji klima pravednosti formalnih autoriteta (organizacije i rukovoditelja), koji su na neki način i „najudaljeniji“ od članova tima, pravednost će bilo kojeg izvora imati čak tendenciju kompenziranja nepravednosti drugog izvora, i to kada je riječ o oba ishoda usmjerena na organizaciju. Dodatno, kada je riječ o odgovornom organizacijskom ponašanju članova tima prema organizaciji, tim nešto „blaže“ reagira na dosljednu nepravednost, negoli kada je riječ o (ne)povjerenju u organizaciju. Preciznije, kada članovi tima doživljavaju i organizaciju i rukovoditelja u potpunosti nepravednima, skloniji su doživljaju nepoželjnog stava (nepovjerenju u organizaciju) negoli iskazivanju namjere nepoželjnog ponašanja (smanjenju odgovornog organizacijskog ponašanja prema organizaciji).

Nadalje, s jedne strane, kada je riječ o interakciji doživljaja klime pravednosti suradnika i (ne)pravednosti „udaljenijeg“ autoriteta (organizacije), pravednost onih bližih (vlastitih suradnika) ima tendenciju veće važnosti za oba ishoda usmjerena na organizaciju, u odnosu na (ne)pravednost same organizacije. S druge strane, kada je riječ o interakciji doživljaja pravednosti suradnika i (ne)pravednosti „bližeg“ autoriteta (rukovoditelja), oba su izvora (ne)pravednog tretmana timu podjednako važna, kako za održavanje pozitivnog stava prema organizaciji (povjerenja tima u organizaciju), tako i za iskazivanje namjere poželjnog ponašanja. Ipak, i u ovom slučaju, postoji tendencija da „prevagne“ važnost suradnika, što upućuje na njihov velik značaj za organizaciji relevantne ishode.

Dodatno, i u interakciji je klima pravednosti suradnika i formalnog autoriteta (organizacije ili rukovoditelja) evidentna različita tendencija učinka stupnja neusklađenosti kada je riječ o stavu u odnosu na „ponašanje“: kada je riječ o odgovornom organizacijskom ponašanju članova tima prema organizaciji, tim je skloniji kompenzirati doživljenu nepravednost, negoli kada je riječ o (ne)povjerenju u organizaciju, gdje je prilikom doživljaja neusklađenosti klima pravednosti izraženija tendencija pada povjerenja.

4.5.2. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene prema rukovoditelju

U sljedećem će se dijelu rada provjeriti učinci stupnja usklađenosti klima pravednosti 1) organizacije i rukovoditelja, 2) organizacije i suradnika te konačno 3) rukovoditelja i suradnika, na dva ishoda usmjerena na rukovoditelja: 1) povjerenje tima u rukovoditelja te 2) odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema rukovoditelju.

4.5.2.1. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u rukovoditelja.

Učinci stupnja usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja uz kontrolu obilježja timova objašnjavaju čak ukupno 73% varijance povjerenja tima u rukovoditelja (Tablica 13.; Slika 11.). Uz zajedničke učinke ovih izvora klime pravednosti, prosječna je dob tima značajni pozitivni prediktor povjerenja u rukovoditelja (PUR).

Obzirom da timovi koji organizaciju i rukovoditelja doživljavaju pravednima u većoj mjeri imaju povjerenja u rukovoditelja (Tablica 3.), kada je pravednost ova dva izvora usklađena, ponovno je očekivan linearan (aditivan) odnos (značajan pozitivan *a1* te neznačajan *a2*): povjerenje tima u rukovoditelja će rasti s povećanjem razina klima pravednosti organizacije i rukovoditelja (H1.2a). Nadalje, kada tim rukovoditelja doživljava pravednijim u odnosu na organizaciju, ili obrnuto, povjerenje tima u rukovoditelja će biti niže (značajan negativan *a4*) nego u slučaju kada tim i rukovoditelja i organizaciju procjenjuje pravednima (H2.2a). Konačno, povjerenje će tima u rukovoditelja u većoj mjeri ovisiti upravo o klimi pravednosti rukovoditelja (H3.2a; značajan pozitivan *a3*).

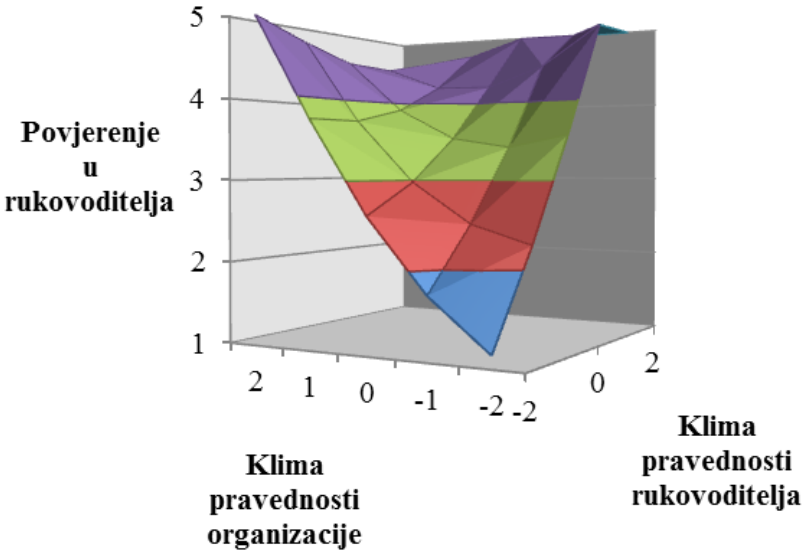
Rezultati pokazuju da kada su klime pravednosti rukovoditelja i organizacije usklađene, povjerenje tima u rukovoditelja raste s povećanjem razina klima pravednosti rukovoditelja i organizacije (značajan pozitivan *a1*). Ipak, od neke točke, kako se usklađenost ovih izvora približava ekstremima, PUR počinje opadati (značajna negativna *a2*). Navedeno djelomično ide u prilog H1.2a. Nadalje, povjerenje se tima u rukovoditelja povećava kako se pravednost jednog izvora povećava, a istovremeno pravednost drugog izvora smanjuje (značajan pozitivan *a4*). Ovaj nalaz ne ide u prilog H2.2a. Smjer neusklađenosti također ima važnu ulogu, ovaj puta u očekivanom smjeru: za povjerenje tima u rukovoditelja važnija je upravo njegova pravednost, u odnosu na pravednost organizacije (značajan pozitivan *a3*). Odnosno, povjerenje je tima u rukovoditelja veće kada je rukovoditelj pravedan a organizacija nepravedna, negoli obrnuto. Ovaj je nalaz u skladu s H3.2a.

Tablica 13. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u rukovoditelja*

	Povjerenje u rukovoditelja			
Varijabla	**ΔR^2**	***b*** *(Model 1)*	***b*** *(Model 2)*	***b*** *(Model 3)*
Model 1[a]	.05*			
Konstanta		4.19**	3.52**	3.48**
Spol		.01	.08	.08
Dob		.23*	.12*	-
Staž u organizaciji		-.29*	.01	.06
Staž u timu		-.07	-.09	-.13
Stupanj obrazovanja		-.14	-.07	-.07
Model 2	**.68****			
PRUK (b1)			**.63****	**.58****
PORG (b2)			**.25****	**.34****
$PRUK^2$ (b3)			**.09**	**.21****
PRUK * PORG (b4)			**-.37****	**-.43****
$PORG^2$ (b5)			**.13***	**.06**
Model 3	**.03****			
PRUK * Dob (b7)				**.64****
PORG * Dob (b8)				**-.71****
$PRUK^2$ * Dob (b9)				**-.07**
PRUK * PORG * Dob (b10)				**-.52****
$PORG^2$ * Dob (b11)				**.65****

Testovi odzivnih površina	**Model 2**	**Model 3[1]**	**Model 3[2]**
a_1 - nagib linije usklađenosti	.88**	.92**	1.84**
a_2 - zakrivljenost linije usklađenosti	-.15**	-.16*	-.32**
a_3 - nagib linije neusklađenosti	.38**	.25$^+$	.49**
a_4 - zakrivljenost linije neusklađenosti	.59**	.70**	1.39**

Napomena: N=196. [a] $\Delta R^2 = R^2$. *PRUK = klima pravednosti rukovoditelja; PORG = klima pravednosti organizacije. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. Model 3[1]=timovi prosječne dobi mlađe od 41 godine; Model 3[2]=timovi prosječne dobi starije od 41 godine *p < .05, **p < .01,* $^+$ *p=.06.*

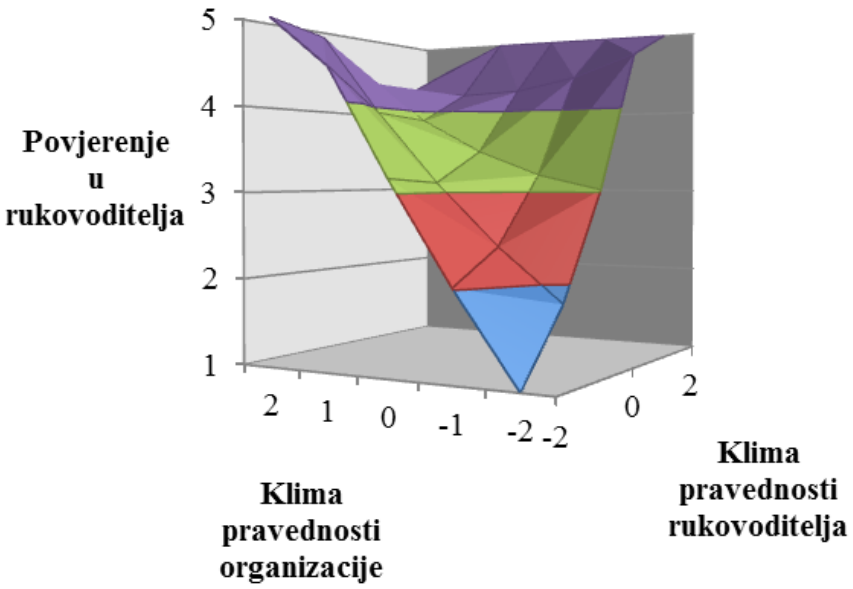


Slika 11. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u rukovoditelja*

Obzirom da je uz zajedničke učinke ovih izvora klima pravednosti prosječna dob tima ostala značajan pozitivan prediktor povjerenja tima u rukovoditelja, Modelom 3 je na ranije opisan način provjeren taj moderatorski učinak. Moderatorskim je učinkom prosječne dobi tima objašnjeno dodatnih 3% varijance povjerenja tima u rukovoditelja. Rezultati Modela $3^{1,2}$ pokazuju da se s povećanjem prosječne dobi tima povećava i snaga ranije opisanih zajedničkih učinaka klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u rukovoditelja, ali i raste važnost samog rukovoditelja.

Preciznije, za povjerenje tima u rukovoditelja timovima prosječne dobi mlađe od 41 godine pravednost je rukovoditelja podjednako važna kao i pravednost organizacije (granično značajan pozitivan *a3*), dok je timovima prosječne dobi starije od 41 godine važnija pravednost rukovoditelja da bi mu vjerovali (značajan pozitivan *a3*). Odnosno, kada je riječ o povjerenju u rukovoditelja prosječno mlađim timovima pravednost organizacije u značajno većoj mjeri može kompenzirati nepravednost rukovoditelja, u usporedbi s prosječno starijim timovima.

Slika 12. dodatno potvrđuje mali moderatorski učinak dobi na odnose dobivene Modelom 2 (Slika 11.; Tablica 13.).



Slika 12. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u rukovoditelja moderirani prosječnom dobi tima*

4.5.2.2. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na povjerenje tima u rukovoditelja.

Zajednički učinci klima pravednosti organizacije i suradnika uz kontrolu obilježja tima objašnjavaju ukupno 48% povjerenja tima u rukovoditelja. Dosljedno ranijim pretpostavkama, očekivan je *značajan pozitivan* nagib linije usklađenosti (*a1*) te istovremeno *neznačajna* zakrivljenost linije usklađenosti (*a2*) klima pravednosti organizacije i suradnika u odnosu na povjerenje tima u rukovoditelja. Također, očekivana je i *značajna negativna* zakrivljenost linije neusklađenosti *(a4),* ali ovaj puta *neznačajan* nagib linije neusklađenosti (*a3*) klima organizacije i suradnika u odnosu na povjerenje tima u rukovoditelja.

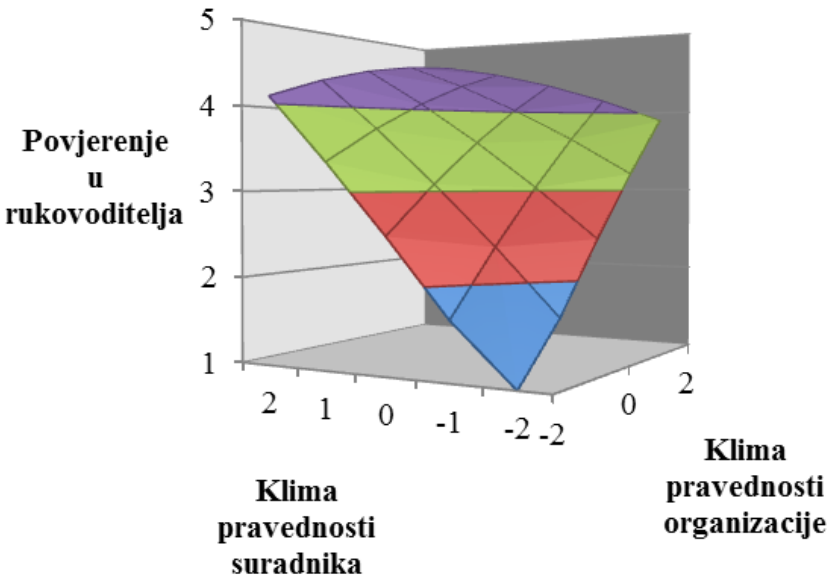
Tablica 14. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na povjerenje tima u rukovoditelja*

	Povjerenje u rukovoditelja		
Varijabla	**ΔR^2**	***b*** *(Model 1)*	***b*** *(Model 2)*
Model 1[a]	.08*		
Konstanta		4.19**	3.58**
Spol		.01	.03
Dob		.23*	.16
Staž u organizaciji		-.29*	.01
Staž u timu		-.07	-.10
Stupanj obrazovanja		-.14	-.03
Model 2	**.40****		
PORG (b1)			**.47****
PSUR (b2)			**.52****
$PORG^2$ (b3)			**-.03**
PORG * PSUR (b4)			**-.16**
$PSUR^2$ (b5)			**-.02**

Testovi odzivnih površina	**Model 2**
$\mathbf{a_1}$ - nagib linije usklađenosti	.99**
$\mathbf{a_2}$ - zakrivljenost linije usklađenosti	$-.21^{+}$
$\mathbf{a_3}$ - nagib linije neusklađenosti	-.05
$\mathbf{a_4}$ - zakrivljenost linije neusklađenosti	.10

Napomena: N=196. [a] *$\Delta R^2 = R^2$. PORG = klima pravednosti organizacije; PSUR = klima pravednosti suradnika. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. *p < .05, **p < .01,* $^{+}$ *p<.06.*

Rezultati djelomično potvrđuju linearan (aditivan) odnos, odnosno H1.2b (Tablica 14.; Slika 13.): kada su klime pravednosti usklađene, povjerenje tima u rukovoditelja raste s povećanjem razina klima pravednosti organizacije i suradnika (značajan pozitivan *a1*). Ipak, od neke točke (kada timovi oba izvora doživljavaju ili izrazito pravednim ili izrazito nepravednim) povjerenje tima u rukovoditelja ima tendenciju izraženije opadati (granično značajna negativna *a2*).



Slika 13. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na povjerenje tima u rukovoditelja*

Povjerenje tima u rukovoditelja se ne smanjuje značajno s povećanjem stupnja neusklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika (neznačajna *a4*), što nije dosljedno H2.2b. Klima pravednosti jednog izvora ponovno na neki način kompenzira doživljaj nepravednosti drugog izvora. Očekivano, povjerenje tima u rukovoditelja u jednakoj mjeri ovisi o pravednosti organizacije, koliko i o pravednosti suradnika (neznačajna *a3*), što govori u prilog H3.2b.

Dakle, povjerenje tima u rukovoditelja je na najnižoj razini kada članovi tima i organizaciju i suradnike doživljavaju nepravednima. Timovi imaju najviše povjerenja u rukovoditelja u situaciji kada i organizaciju i suradnike doživljavaju u potpunosti pravednima. Konačno, povjerenje u rukovoditelja ostaje relativno visoko dokle god članovi tima barem jedan izvor doživljavaju u potpunosti pravednim.

4.5.2.3. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na povjerenje tima u rukovoditelja.

Konačno, zajedničkim je učincima klima pravednosti rukovoditelja i suradnika uz kontrolu obilježja timova objašnjeno ukupno 70% povjerenja tima u rukovoditelja (Tablica 15.; Slika 14.). Očekivan je *značajan pozitivan* nagib linije usklađenosti (*a1*) te istovremeno *neznačajna* zakrivljenost linije usklađenosti (*a2*) klima pravednosti rukovoditelja i suradnika u odnosu na povjerenje tima u rukovoditelja. Također, očekivana je i *značajna negativna* zakrivljenost linije neusklađenosti *(a4)*, ali ovaj puta *značajan pozitivan* nagib linije neusklađenosti (*a3*) klima pravednosti rukovoditelja i suradnika u odnosu na povjerenje tima u rukovoditelja.

Tablica 15. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na povjerenje tima u rukovoditelja*

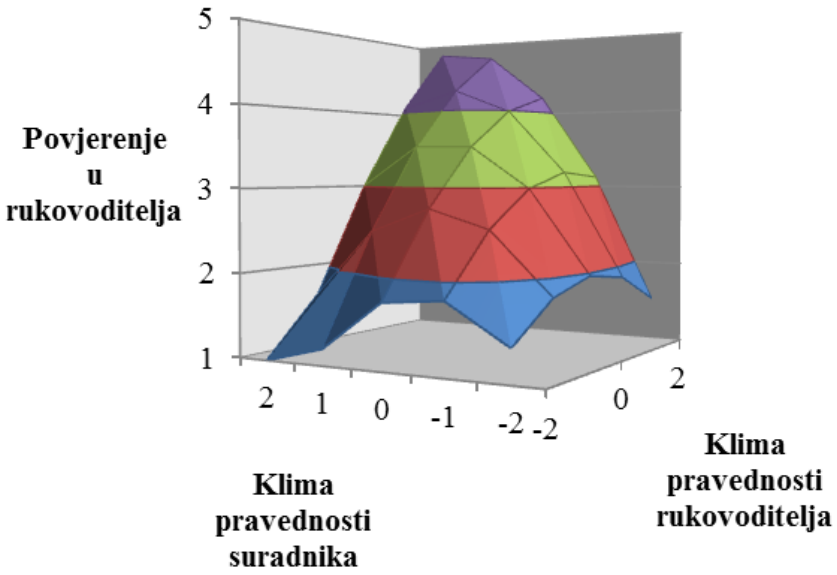
	Povjerenje u rukovoditelja		
Varijabla	**ΔR^2**	***b*** *(Model 1)*	***b*** *(Model 2)*
Model 1[a]	.08**		
Konstanta		4.19**	3.50**
Spol		.01	.08
Dob		.23*	.09
Staž u organizaciji		-.29*	-.08
Staž u timu		-.07	.01
Stupanj obrazovanja		-.14	-.06
Model 2	**.62****		
PRUK (b1)			**.61****
PSUR (b2)			**.26**$^{+}$
PRUK^2 (b3)			**-.13***
PRUK * PSUR (b4)			**-.29***
PSUR^2 (b5)			**-.25**$^{+}$

Testovi odzivnih površina	**Model 2**
a_1 - nagib linije usklađenosti	.87**
a_2 - zakrivljenost linije usklađenosti	-.09
a_3 - nagib linije neusklađenosti	.35
a_4 - zakrivljenost linije neusklađenosti	-.67**

Napomena: N=196. [a] *$\Delta R^2 = R^2$. PRUK = klima pravednosti rukovoditelja; PSUR = klima pravednosti suradnika. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. *p < .05, **p < .01, $^{+}p \leq .06$*

Kada tim pravednost rukovoditelja i suradnika doživljava slično, povjerenje tima u rukovoditelja snažno raste s povećanjem doživljaja pravednosti tretmana od strane rukovoditelja i suradnika (značajan pozitivan *a1* te neznačajan *a2*), što ide u prilog H1.2c. Dakle, povjerenje je tima u rukovoditelja osnaženo doživljajem pravednosti oba izvora.

Ovaj puta očekivano, povjerenje tima u rukovoditelja opada s povećanjem stupnja neusklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika (značajan negativan *a4*), što govori u prilog H2.2c. Preciznije, kada tim tretman jednog izvora doživljava nepravednim povjerenje tima u rukovoditelja drastično opada, neovisno o tome koliko pravedan bio tretman drugog izvora. Dakle čak i u situaciji kada tim doživljava rukovoditelja u potpunosti pravednim, ali vlastite suradnike istovremeno nepravednima, povjerenje je tima u rukovoditelja izrazito nisko. Ovo je dodatno potvrđeno nalazom da su oba izvora klime pravednosti (i rukovoditelj i suradnici) jednako važna za povjerenje tima u rukovoditelja, što ne ide u prilog H3.2c. Naime, iako u očekivanom (pozitivnom) smjeru, koeficijent *a3* nije se pokazao značajnim. Povjerenje je u rukovoditelja *jednako* nisko, dokle god tim rukovoditelja i/ili suradnike doživljava nepravednim.



Slika 14. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na povjerenje tima u rukovoditelja*

Zaključno, ukratko se može reći da su sva tri izvora klime pravednosti važna za povjerenje tima u rukovoditelja, ali ne i jednako važna. Kada tim uspoređuje pravednost formalnih autoriteta (organizacije i rukovoditelja), pravedan tretman jednog može kompenzirati nepravednost drugog autoriteta. Slični su rezultati dobiveni i kada se uspoređuje pravednost organizacije i suradnika. Ipak, kada tim doživljava nepravedan tretman od strane rukovoditelja ili suradnika, nepoželjne učinke nepravednosti nije moguće kompenzirati.

4.5.2.4. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju.

Zajednički učinci klima pravednosti organizacije i rukovoditelja uz kontrolu obilježja tima objašnjavaju 47% još jednog ishoda usmjerenog na rukovoditelja: odgovornog organizacijskog ponašanja tima usmjerenog prema rukovoditelju (Tablica 16.; Slika 15.). Očekivanja vezana uz značajnost i smjer testova odzivnih površina dosljedna su onima vezanim uz interakcijske učinke istih izvora klime pravednosti na povjerenje tima u rukovoditelja.

Tablica 16. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema rukovoditelju*

	Odgovorno organizacijsko ponašanje prema rukovoditelju			
Varijabla	**ΔR^2**	***b*** *(Model 1)*	***b*** *(Model 2)*	***b*** *(Model 3)*
Model 1[a]	.04			
Konstanta		3.83**	3.42**	3.38**
Spol		-.02	.02	.02
Dob		.24**	.17**	-
Staž u organizaciji		-.18	-.01	.05
Staž u timu		-.09	-.10	-.12
Stupanj obrazovanja		-.10	-.07	-.06
Model 2	**.43****			
PRUK (b1)			**.37****	**.41****
PORG (b2)			**.11**	**.22****
$PRUK^2$ (b3)			**.06**	**.05**
PRUK * PORG (b4)			**-.17****	**-.22****
$PORG^2$ (b5)			**-.10**	**-.05**
Model 3	**.05****			
PRUK * Dob (b7)				**.26**
PORG * Dob (b8)				**-.54****
$PRUK^2$ * Dob (b9)				**-.13**
PRUK * PORG * Dob (b10)				**-.37**
$PORG^2$ * Dob (b11)				**.03**

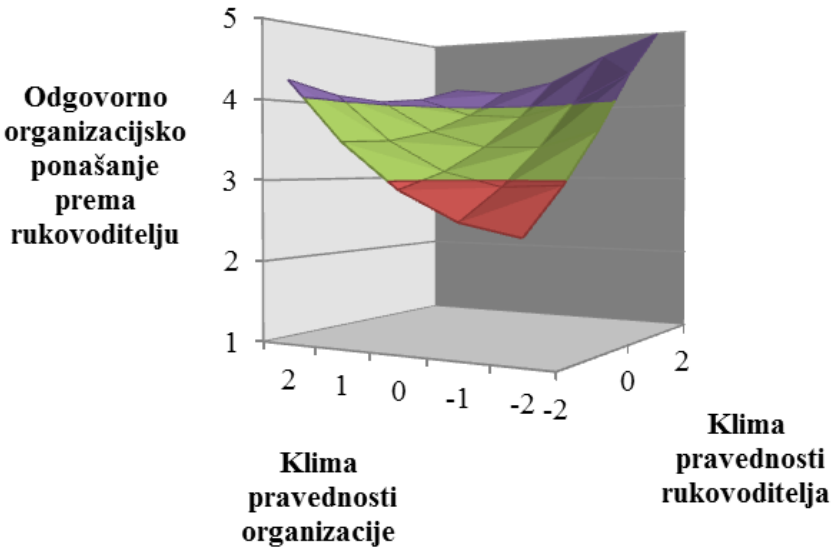
Testovi odzivnih površina	**Model 2**	**Model 3[1]**	**Model 3[2]**
a_1 - nagib linije usklađenosti	.48**	.63**	1.25**
a_2 - zakrivljenost linije usklađenosti	-.01	-.11	-.23**
a_3 - nagib linije neusklađenosti	.26*	.19	.39**
a_4 - zakrivljenost linije neusklađenosti	.33**	.33*	.66**

Napomena: N=196. [a] *$\Delta R^2 = R^2$. PRUK = klima pravednosti rukovoditelja; PORG = klima pravednosti organizacije. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. Model 3^1=timovi prosječne dobi mlađe od 41 godine; Model 3^2=timovi prosječne dobi starije od 41 godine *p < .05, **p < .01.*

Kao i u slučaju povjerenja u rukovoditelja, kada su klime pravednosti rukovoditelja i organizacije usklađene, tim se odgovornije organizacijski ponaša prema rukovoditelju kako se povećava doživljaj tima o pravednosti dva izvora (značajan pozitivan *a1*, neznačajna *a2*), čime je potvrđena H1.2a. Odgovorno se organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju

povećava kako se pravednost jednog izvora povećava, a drugog istovremeno smanjuje (značajan pozitivan *a4*).

Drugim riječima, kako raste klima pravednosti jednog izvora, raste i OOPR, neovisno o razini nepravednosti drugog izvora, čime je u potpunosti opovrgnuta H2.2a. Smjer neusklađenosti ponovno ima važnu ulogu, kao i u slučaju povjerenja u rukovoditelja. Očekivano, tim se u značajno većoj mjeri odgovorno organizacijski ponaša prema rukovoditelju upravo kada je rukovoditelj pravedan, a organizacija nepravedna, negoli obrnuto (značajan pozitivan *a3*), što u potpunosti potvrđuje H3.2a.

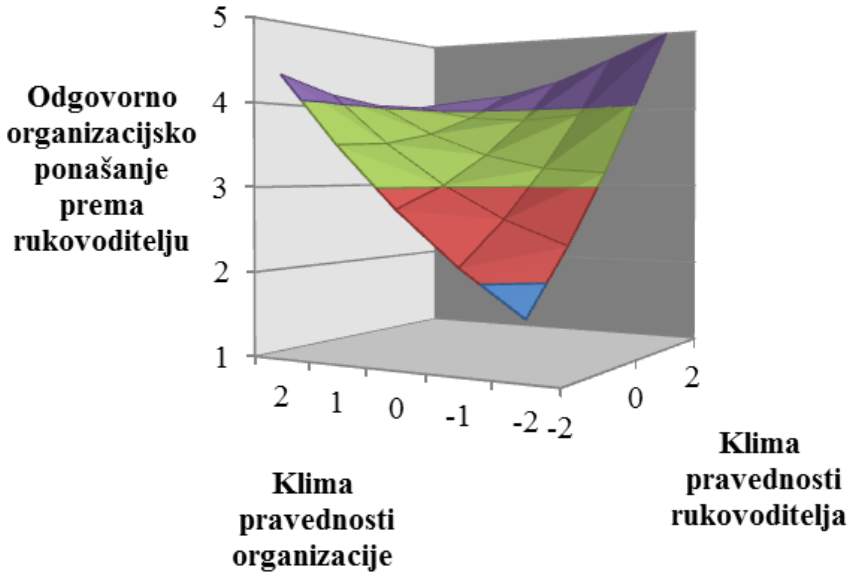


Slika 15. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju*

Obzirom da je, uz zajedničke učinke klima pravednosti, prosječna dob tima ostala značajan pozitivan prediktor OOPR, Modelom 3 provjeren je moderatorski učinak prosječne dobi tima (Tablica 16.; Slika 16.), kojim je objašnjeno dodatnih 5% varijance OOPR. Interakcijski učinci klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju u nešto većoj mjeri ovise o prosječnoj dobi tima. Kada tim doživljava pravednost organizacije i rukovoditelja sličnom, odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju se povećava s povećanjem doživljaja pravednosti organizacije i rukovoditelja: kako za prosječno mlađe (ispod 41 godine) timove, tako i za prosječno starije timove (značajni pozitivni nagibi *a1*).

Međutim, kada timovi istovremeno doživljavaju ili izrazito pravedan ili izrazito nepravedan tretman od strane rukovoditelja i organizacije, prosječno stariji timovi izraženije smanjuju odgovorno organizacijsko ponašanje prema rukovoditelju (značajna negativna *a2*; što

se očituje kao plavi dio plašta Slike 16. kojeg nema na Slici 15., a koji je značajan kada je riječ o prosječno starijim timovima).



Slika 16. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju moderirani prosječnom dobi tima*

Nadalje, zajednički doživljaj pravednog tretmana jednog izvora kompenzira nepoželjne učinke nepravednog tretmana drugog izvora kada je riječ o odgovornom organizacijskom ponašanju tima usmjerenom prema rukovoditelju, neovisno o prosječnoj dobi tima (značajne pozitivne zakrivljenosti *a4*). Dakle, neovisno o prosječnoj dobi tima, OOPR raste s povećanjem neusklađenosti pravednosti organizacije i rukovoditelja.

Ipak, značajnost se smjera neusklađenosti razlikuje ovisno o prosječnoj dobi tima. Prosječno se stariji timovi u većoj mjeri odgovorno organizacijski ponašaju prema rukovoditelju kada upravo njega doživljavaju pravednim a organizaciju nepravednom, nego obrnuto (značajan pozitivan *a3*). Prosječno je mlađim timovima pravednost organizacije jednako važna kao i pravednost rukovoditelja da bi se odgovorno organizacijski ponašali prema njemu (neznačajan *a3*).

Interakcijski su učinci klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju općenito značajno snažniji (veličine nestandardiziranih regresijskih koeficijenata testova odzivnih površina) kada je riječ o prosječno starijim timovima, u odnosu na mlađe.

4.5.2.5. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju.

Zajednički učinci klima pravednosti organizacije i suradnika uz kontrolu obilježja tima objašnjavaju 43% odgovornog organizacijskog ponašanja tima usmjerenog prema rukovoditelju (OOPR; Tablica 17. i Slika 17.) Očekivanja vezana uz značajnost i smjer testova odzivnih površina dosljedna su onima vezanim uz interakcijske učinke istih izvora klime pravednosti na povjerenje tima u rukovoditelja.

Tablica 17. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema rukovoditelju*

	Odgovorno organizacijsko ponašanje prema rukovoditelju			
Varijabla	**ΔR^2**	***b*** *(Model 1)*	***b*** *(Model 2)*	***b*** *(Model 3)*
Model 1[a]	.04			
Konstanta		3.83**	3.37**	3.37**
Spol		-.02	.01	-.01
Dob		.24**	.15*	-
Staž u organizaciji		-.18	.02	.05
Staž u timu		-.09	-.10	-.12
Stupanj obrazovanja		-.10	-.03	.05
Model 2	**.39****			
PORG (b1)			**.32****	**.39****
PSUR (b2)			**.36****	**.30***
$PORG^2$ (b3)			**.06**	**.11**
PORG * PSUR (b4)			**-.25****	**-.43****
$PSUR^2$ (b5)			**.08**	**.19**
Model 3	**.03***			
PORG * Dob (b7)				**-.43***
PSUR * Dob (b8)				**.56***
$PORG^2$ * Dob (b9)				**-.14**
PORG * PSUR * Dob (b10)				**.57****
$PSUR^2$ * Dob (b11)				**.41**

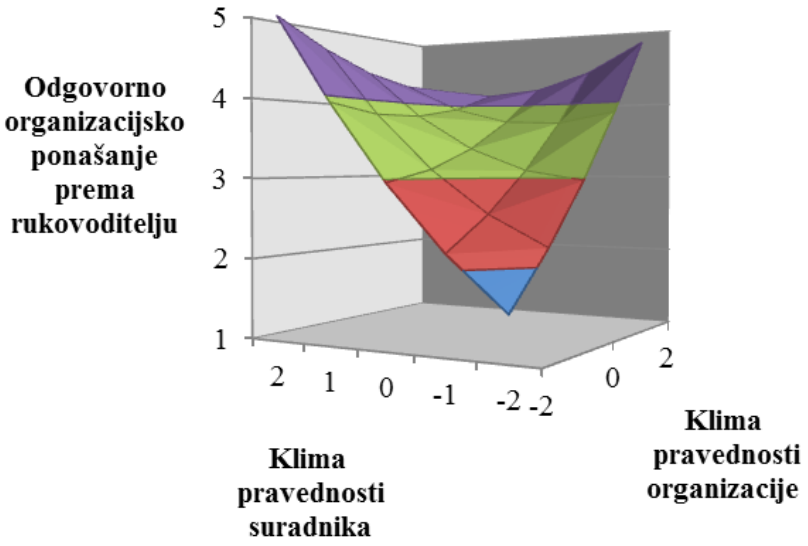
Testovi odzivnih površina	**Model 2**	**Model 3[1]**	**Model 3[2]**
a_1 - nagib linije usklađenosti	.68**	.70**	1.39**
a_2 - zakrivljenost linije usklađenosti	-.11	-.13	-.27**
a_3 - nagib linije neusklađenosti	-.04	.09	.18
a_4 - zakrivljenost linije neusklađenosti	.39*	.73**	1.45**

Napomena: N=196. [a] *$\Delta R^2 = R^2$. PORG = klima pravednosti organizacije; PSUR = klima pravednosti suradnika. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. Model 3^1=timovi prosječne dobi mlađe od 41 godine; Model 3^2=timovi prosječne dobi starije od 41 godine *p < .05, **p < .01, $^+$p < .06.*

Kao i u slučaju PUR, kada su klime pravednosti dva izvora usklađene, tim se odgovornije organizacijski ponaša prema rukovoditelju kako se povećava doživljaj tima o pravednosti organizacije i suradnika (značajan pozitivan *a1*), čime je potvrđena H1.2b.

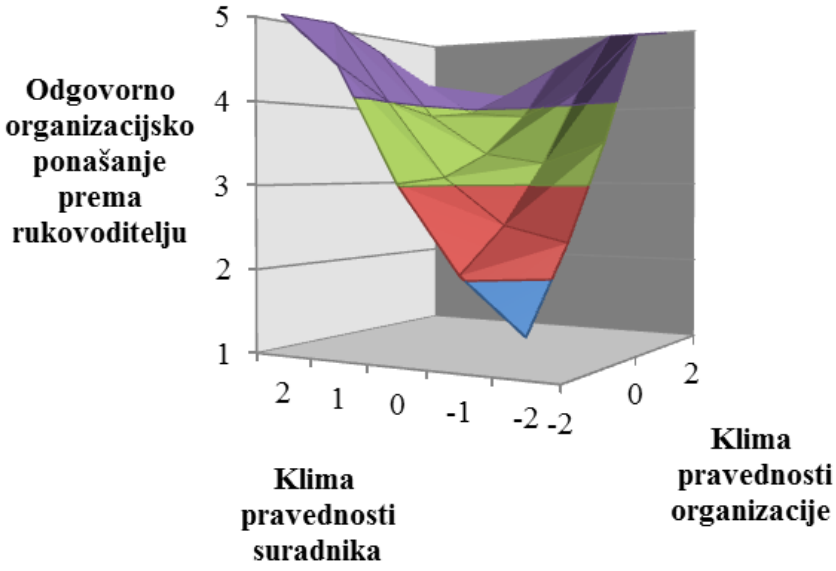
Ponovno, s porastom klime pravednosti jednog izvora raste i OOPR, neovisno o razini nepravednosti drugog izvora (značajna pozitivna *a4*), čime je u potpunosti opovrgnuta H2.2b.

Kada je riječ o interakciji klima pravednosti organizacije i suradnika, smjer neusklađenosti nije važan za odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju (neznačajan *a3*). Tim se u podjednakoj mjeri odgovorno organizacijski ponaša prema rukovoditelju neovisno o tome doživljava li tretman od strane organizacije pravednijim u odnosu na tretman od strane suradnika ili obrnuto, kao što je bio slučaj i kod povjerenja tima u rukovoditelja. Ovime je u potpunosti potvrđena H3.2b.



Slika 17. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju*

Moderatorskim je učinkom prosječne dobi tima na odnos utvrđen Modelom 2 objašnjeno dodatnih 3% varijance odgovornog organizacijskog ponašanja tima usmjerenog prema suradnicima (Tablica 17.; Slika 18.). Snaga zajedničkih učinaka klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju varira ovisno o prosječnoj dobi tima. Kada su klime pravednosti organizacije i suradnika usklađene, tim se u većoj mjeri odgovorno organizacijski ponaša prema rukovoditelju kako se povećava doživljaj tima o pravednosti organizacije i suradnika (značajni pozitivni *a1*), neovisno o prosječnoj dobi tima. Ponovno se odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju povećava kako se pravednost jednog izvora povećava, a istovremeno pravednost drugog izvora smanjuje (značajne pozitivne *a4*) neovisno o prosječnoj dobi tima.



Slika 18. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju moderirani prosječnom dobi tima*

Neovisno o prosječnoj dobi, tim se u podjednakoj mjeri odgovorno organizacijski ponaša prema rukovoditelju, neovisno o tome doživljava li tretman od strane organizacije pravednijim u odnosu na tretman od strane suradnika ili obrnuto (neznačajni *a3*). Dakle, tendencija i značajnost navedenih rezultata ne varira ovisno o prosječnoj dobi tima, ali su u prosječno starijih timova ovi učinci snažnije izraženi (što se može uočiti i na Slici 18.). Dodatno, za razliku od onih mlađih, prosječno stariji timovi izraženije smanjuju odgovorno organizacijsko ponašanje prema rukovoditelju kada istovremeno doživljavaju ili izrazito pravedan ili izrazito nepravedan tretman od strane organizacije i suradnika (značajna negativna *a2*).

4.5.2.6. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju.

Konačno, interakcijski učinci klima pravednosti rukovoditelja i suradnika uz kontrolu obilježja timova objašnjavaju ukupno 51% varijance odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema rukovoditelju (Tablica 18.; Slika 19.).

Očekivanja vezana uz značajnost i smjer testova odzivnih površina dosljedna su onima vezanim uz interakcijske učinke istih izvora klime pravednosti na povjerenje tima u rukovoditelja.

Kada tim pravednost rukovoditelja i suradnika doživljava sličnom, odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju raste s povećanjem doživljaja pravednosti tretmana od strane rukovoditelja i suradnika (značajan *a1* te neznačajan *a2*), kao što je bio slučaj i s povjerenjem tima u rukovoditelja, čime je u potpunosti potvrđena H1.2c.

Za razliku od povjerenja tima u rukovoditelja, odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju ne opada s povećanjem stupnja neusklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika (neznačajan koeficijent *a4*), zbog čega je H2.2c samo djelomice potvrđena.

Dakle, čak ni u situaciji kada je rukovoditelj u potpunosti nepravedan, članovi tima neće značajno smanjiti odgovorno organizacijsko ponašanje prema njemu, dokle god tim vlastite suradnike doživljava pravednima.

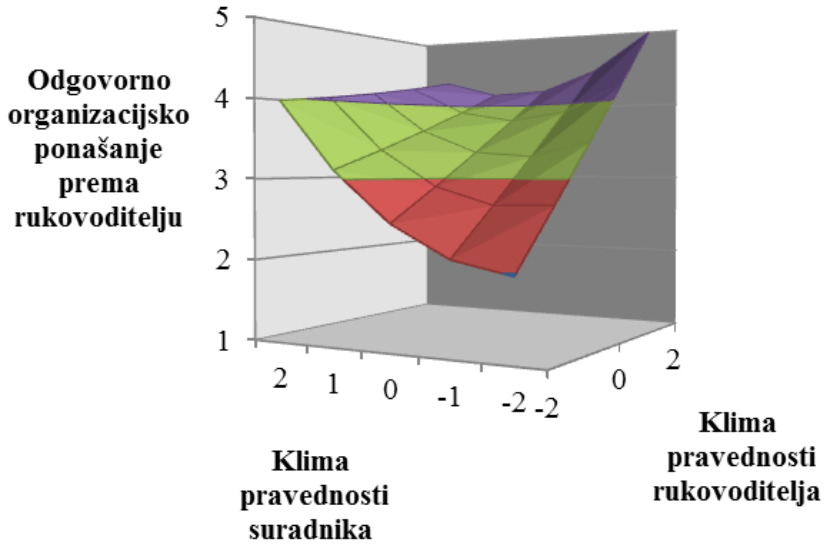
Tablica 18. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema rukovoditelju*

	Odgovorno organizacijsko ponašanje prema rukovoditelju		
Varijabla	**ΔR^2**	**$b_{(Model\ 1)}$**	**$b_{(Model\ 2)}$**
Model 1[a]	.09**		
Konstanta		3.83**	3.33**
Spol		-.02	.03
Dob		.24**	.11
Staž u organizaciji		-.18	-.05
Staž u timu		-.09	-.03
Stupanj obrazovanja		-.10	-.04
Model 2	**.42****		
PRUK (b1)			**.43****
PSUR (b2)			**.17**
$PRUK^2$ (b3)			**.01**
PRUK * PSUR (b4)			**-.16**
$PSUR^2$ (b5)			**.12**

Testovi odzivnih površina	**Model 2**
a_1 - nagib linije usklađenosti	.60**
a_2 - zakrivljenost linije usklađenosti	-.04
a_3 - nagib linije neusklađenosti	.26
a_4 - zakrivljenost linije neusklađenosti	.29

*Napomena: N=196. [a] $\Delta R^2 = R^2$. PRUK = klima pravednosti rukovoditelja; PSUR = klima pravednosti suradnika. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. *p < .05, **p < .01.*

Smjer se neusklađenosti također nije pokazao značajnim: oba su izvora klime pravednosti jednako važna za OOPR (neznačajan *a3*). Naime, kao i u slučaju PUR, iako u očekivanom (pozitivnom) smjeru, koeficijent *a3* ponovno se nije pokazao značajnim, čime je u potpunosti opovrgnuta H3.2c. Dakle, tim se u jednakoj mjeri odgovorno organizacijski ponaša prema rukovoditelju kada rukovoditelja i/ili suradnike doživljava u potpunosti pravednim.



Slika 19. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju*

4.5.2.7. Zaključno o učincima (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene prema rukovoditelju.

Zajednički učinci klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene prema rukovoditelju uglavnom su slični onima usmjerenima na organizaciju. „Ukupni“ zajednički učinci klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na oba ishoda usmjerena na rukovoditelja (povjerenje tima u rukovoditelja te odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema rukovoditelju), ponovno upućuju na značaj sva tri izvora pravednosti: oba su ishoda usmjerena na rukovoditelja, baš poput ishoda usmjerenih na organizaciju, osnažena zajedničkim doživljajem tima o pravednosti cjelokupnog radnog konteksta: organizacije, rukovoditelja i suradnika u kombinaciji.

Dosljedno, kada je riječ o interakciji klima pravednosti formalnih autoriteta (organizacije i rukovoditelja), pravednost bilo kojeg izvora ima tendenciju kompenziranja nepravednosti drugog izvora, i to kada je riječ o oba ishoda usmjerena na rukovoditelja. Kada je riječ o ishodima usmjerenim na rukovoditelja, očekivano će u oba slučaja pravednost rukovoditelja biti važnija od pravednosti organizacije, što se nije pokazalo kada je bila riječ o ishodima usmjerenim na organizaciju. Ponovno, učinci su neusklađenosti snažniji kada je riječ o povjerenju u rukovoditelja, u odnosu na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema njemu.

Kada je riječ o ishodima usmjerenim na rukovoditelje, tendencija je zajedničkih učinaka klima pravednosti organizacije i suradnika dosljedna: oba su izvora jednako važna za povoljnost ishoda usmjerenih na rukovoditelja. Kada se promatra ponašanje usmjereno na rukovoditelja, kompenzacijski je učinak ponovno izraženiji negoli kada je riječ o stavu.

Tendencija zajedničkih učinaka klima pravednosti rukovoditelja i suradnika možda se najviše razlikuje ovisno o tome je li riječ o stavu ili ponašanju. Kada tim doživljava nepravedan tretman od strane rukovoditelja ili suradnika, nije moguće kompenzirati nepoželjne učinke nepravednosti: povjerenje je u rukovoditelja visoko jedino u slučaju kada tim oba izvora doživljava potpuno pravednima. Kada je riječ o ponašanju tima prema rukovoditelju, postoji tendencija kompenziranja doživljaja nepravednosti – dokle god je barem jedan izvor pravedan, poželjno je ponašanje na vrlo visokom stupnju. Tim značajno smanjuje odgovorno organizacijsko ponašanje prema rukovoditelju samo u situaciji kada članovi tima i rukovoditelja i suradnike doživljavaju nepravednima, a i tada članovi tima reagiraju blaže nego kada je riječ o povjerenju u rukovoditelja. U oba mjerena ishoda, pravednost rukovoditelja ima tendenciju veće važnosti u odnosu na pravednost suradnika.

4.5.3. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene prema suradnicima

Zaključno, provjereni su i učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na dva ishoda usmjerena na suradnike: radnu angažiranost tima te odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema suradnicima.

4.5.3.1. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na radnu angažiranost tima.

Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja uz kontrolu obilježja timova objašnjavaju ukupno 46% varijance radne angažiranosti tima (Tablica 19.; Slika 20.). Očekivan je *značajan pozitivan* nagib linije usklađenosti (*a1*) te istovremeno *neznačajna* zakrivljenost linije usklađenosti (*a2*). Također, očekivana je i *značajna negativna* zakrivljenost linije neusklađenosti *(a4)* uz *neznačajan* nagib linije neusklađenosti (*a3*) klima pravednosti organizacije i rukovoditelja u odnosu na radnu angažiranost tima.

Očekivano i dosljedno, kada je pravednost formalnih autoriteta doživljena sličnom, radna angažiranost tima raste s povećanjem zajedničkih percepcija članova tima o pravednom tretmanu od strane organizacije i rukovoditelja (značajan pozitivan *a1*). Od neke točke, kako se usklađenost pravednosti ovih izvora približava ekstremima, radna angažiranost tima još izraženije raste (značajna pozitivna *a2*). Navedeno djelomice ide u prilog H1.3a.

Nadalje, radna se angažiranost tima povećava kako se pravednost jednog izvora povećava a istovremeno pravednost drugog izvora smanjuje (značajan pozitivan *a4*). Drugim riječima, stupanj neusklađenosti klima pravednosti pozitivno djeluje na radnu angažiranost tima: dokle god raste klima pravednosti jednog izvora, raste i radna angažiranost tima, neovisno o doživljenoj nepravednosti drugog izvora. Ovaj nalaz ne ide u prilog H2.3a. Smjer neusklađenosti pritom nije važan: razina radne angažiranosti tima u jednakoj mjeri ovisi o pravednosti organizacije koliko i o pravednosti rukovoditelja (neznačajan *a3*), što govori u prilog H3.3a.

Dakle, radna je angažiranost tima na najnižoj razini kada članovi tima doživljavaju formalne autoritete nepravednima, premda ni u tom slučaju nije drastično niska. Radna angažiranost tima raste kako raste pravednost organizacije i/ili rukovoditelja.

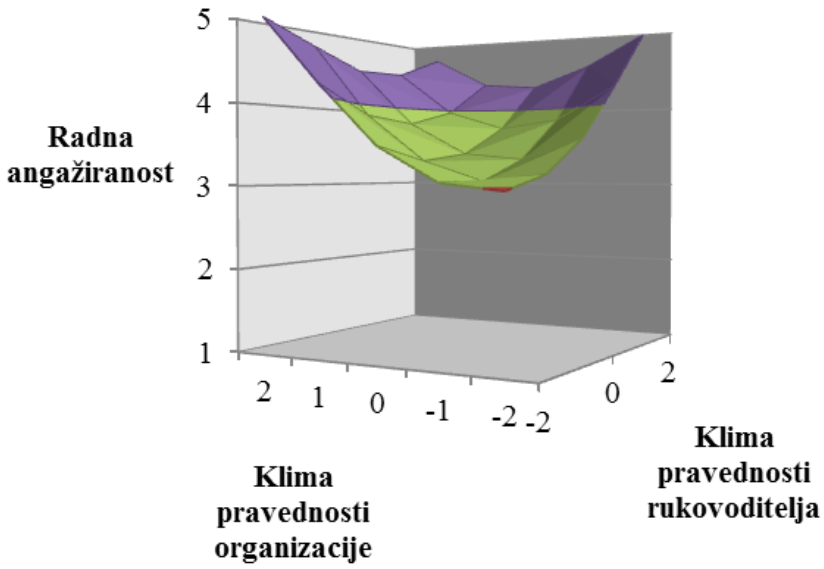
Dob nema značajan moderatorski efekt na zajedničke učinke klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na radnu angažiranost tima (Model 3.;Tablica 19.)

Tablica 19. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na radnu angažiranost tima*

	Radna angažiranost tima			
Varijabla	**ΔR^2**	***b*** *(Model 1)*	***b*** *(Model 2)*	***b*** *(Model 3)*
Model 1[a]	.03*			
Konstanta		3.87**	3.39**	3.38**
Spol		-.01	.02	.03
Dob		.25**	.21*	-
Staž u organizaciji		-.20	.06	.10
Staž u timu		.01	-.05	-.06
Stupanj obrazovanja		-.14*	-.09	-.10
Model 2	**.43****			
PRUK (b1)			**.22****	.26**
PORG (b2)			**.23****	.27**
$PRUK^2$ (b3)			**.13**	.10
PRUK * PORG (b4)			**-.17***	-.21*
$PORG^2$ (b5)			**.16***	.19*
Model 3	.03			
PRUK * Dob (b7)				.40
PORG * Dob (b8)				-.57*
$PRUK^2$ * Dob (b9)				-.27
PRUK * PORG * Dob (b10)				-.15
$PORG^2$ * Dob (b11)				.55*

Testovi odzivnih površina	**Model 2**
$\mathbf{a_1}$ - nagib linije usklađenosti	.45**
$\mathbf{a_2}$ - zakrivljenost linije usklađenosti	.12*
$\mathbf{a_3}$ - nagib linije neusklađenosti	-.01
$\mathbf{a_4}$ - zakrivljenost linije neusklađenosti	.46**

Napomena: N=196. [a] $\Delta R^2 = R^2$. *PRUK = klima pravednosti rukovoditelja; PORG = klima pravednosti organizacije. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. *p < .05, **p < .01.*



Slika 20. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na radnu angažiranost tima*

4.5.3.2. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na radnu angažiranost tima.

Zajednički učinci klima pravednosti organizacije i suradnika uz kontrolu obilježja timova objašnjavaju značajnih 63% varijance radne angažiranosti tima (Tablica 20.; Slika 21.). Očekivano je da će testiranje odzivne površine rezultirati *značajnim pozitivnim* nagibom linije usklađenosti (*a1*) te *neznačajnom* zakrivljenošću linije usklađenosti (*a2*), kao i *značajnom negativnom* zakrivljenošću linije neusklađenosti *(a4)*, ali ovaj puta *značajnim negativnim* nagibom linije neusklađenosti (*a3*) klima pravednosti organizacije i suradnika u odnosu na radnu angažiranost tima.

Tablica 20. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na radnu angažiranost tima*

	Radna angažiranost tima		
Varijabla	ΔR^2	$b_{(Model\ 1)}$	$b_{(Model\ 2)}$
Model 1[a]	.07*		
Konstanta		3.87**	3.16**
Spol		-.01	.02
Dob		.25**	.09
Staž u organizaciji		-.20	.08
Staž u timu		.01	.02
Stupanj obrazovanja		-.14*	-.05
Model 2	**.56****		
PORG (b1)			**.28****
PSUR (b2)			**.71****
$PORG^2$ (b3)			**.16****
PORG * PSUR (b4)			**-.20****
$PSUR^2$ (b5)			**-.05**

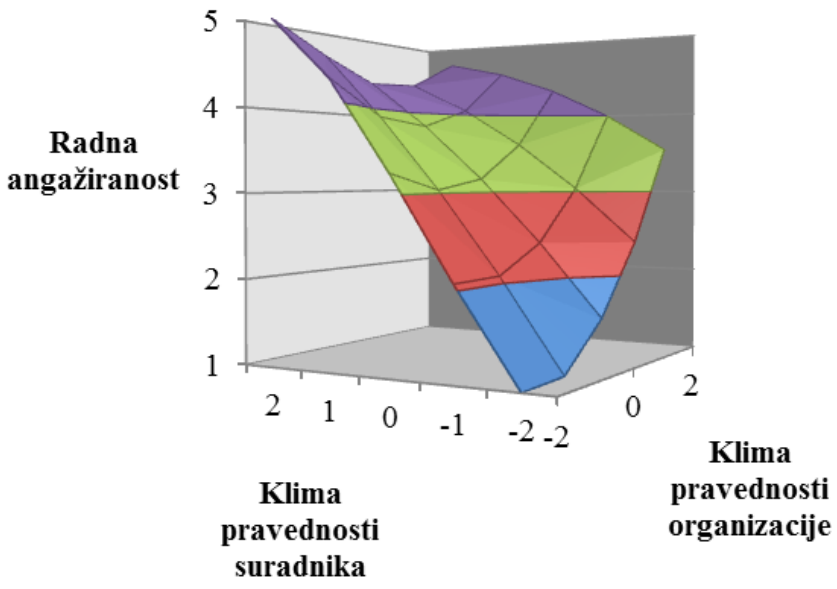
Testovi odzivnih površina	**Model 2**
$\mathbf{a_1}$ - nagib linije usklađenosti	.99**
$\mathbf{a_2}$ - zakrivljenost linije usklađenosti	-.09
$\mathbf{a_3}$ - nagib linije neusklađenosti	-.43**
$\mathbf{a_4}$ - zakrivljenost linije neusklađenosti	$.31^{+}$

Napomena: N=196. [a] *$\Delta R^2 = R^2$. PORG = klima pravednosti organizacije; PSUR = klima pravednosti suradnika. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. *p < .05, **p < .01,* $^{+}$ *p=.055.*

Kada članovi tima pravednost organizacije i suradnika doživljavaju podudarnom, radna angažiranost tima raste kako raste doživljaj tima o pravednom tretmanu od strane organizacije i suradnika (značajan pozitivan *a1* te neznačajna *a2*), što ide u prilog H1.3b. Nadalje, radna angažiranost tima ima tendenciju rasti s porastom pravednosti barem jednog izvora, neovisno o doživljenoj nepravednosti od strane drugog (granično značajna pozitivna *a4*), što nikako ne ide u prilog H2.3b.

Očekivano, radna angažiranost tima u većoj mjeri ovisi o zajedničkom doživljaju članova tima o pravednosti suradnika, negoli o pravednosti organizacije (značajan negativan *a3*). Članovi su tima u većoj mjeri radno angažirani kada suradnike procjenjuju pravednima a organizaciju nepravednom, nego obrnuto, što govori u prilog H3.3b.

Dakle, kao što se može vidjeti i na Slici 21, radna je angažiranost tima na najnižoj razini (i to puno nižoj nego kada je riječ o nepravednosti formalnih autoriteta) kada članovi tima i organizaciju i suradnike doživljavaju nepravednima. Radna angažiranost članova tima ima tendenciju značajno rasti s porastom klime pravednosti barem jednog izvora, a značajno je viša kada su upravo suradnici ti koje članovi tima drže pravednima.



Slika 21. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na radnu angažiranost tima*

4.5.3.3. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na radnu angažiranost tima.

Konačno, provjereni su i interakcijski učinci klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na radnu angažiranost tima (Tablica 21.; Slika 22.), pri čemu je očekivan *značajan pozitivan* nagib linije usklađenosti (*a1*) te istovremeno *neznačajna* zakrivljenost linije usklađenosti (*a2*) klima pravednosti rukovoditelja i suradnika u odnosu na radnu angažiranost tima. Također, očekivana je i *značajna negativna* zakrivljenost linije neusklađenosti *(a4)* sa i ovaj puta *značajnim negativnim* nagibom linije neusklađenosti (*a3*) klima pravednosti rukovoditelja i suradnika u odnosu na radnu angažiranost tima.

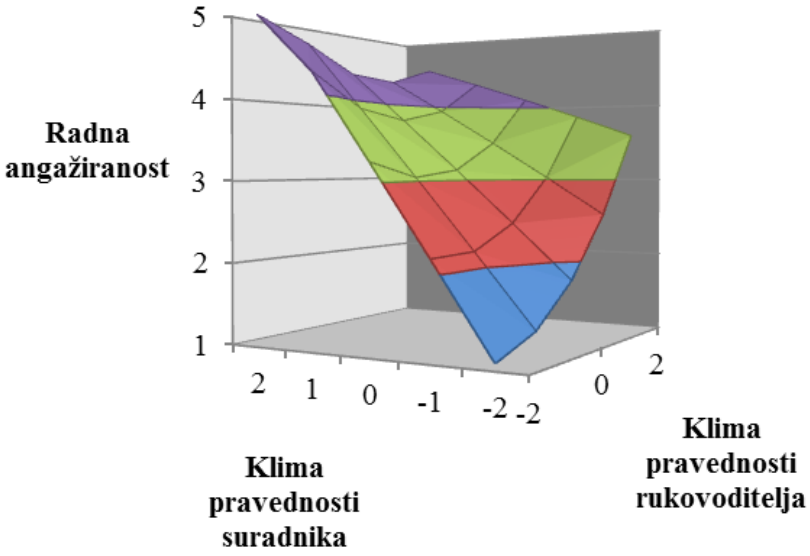
Tendencija interakcijskih učinaka klima pravednosti rukovoditelja i suradnika vrlo je slična zajedničkim učincima organizacije i suradnika na radnu angažiranost tima. Učincima (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika uz kontrolu je obilježja timova objašnjeno značajnih 60% varijance radne angažiranosti tima.

Tablica 21. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na radnu angažiranost tima*

	Radna angažiranost tima		
Varijabla	**ΔR^2**	***b*** *(Model 1)*	***b*** *(Model 2)*
Model 1[a]	.07*		
Konstanta		3.87**	3.18**
Spol		-.01	.05
Dob		.25**	.04
Staž u organizaciji		-.20	-.01
Staž u timu		.01	.09
Stupanj obrazovanja		-.14*	-.07
Model 2	**.53****		
PRUK (b1)			**.24****
PSUR (b2)			**.61****
$PRUK^2$ (b3)			**.12***
PRUK * PSUR (b4)			**-.20**
$PSUR^2$ (b5)			**.03**

Testovi odzivnih površina	**Model 2**
a_1 - nagib linije usklađenosti	.88**
a_2 - zakrivljenost linije usklađenosti	-.07
a_3 - nagib linije neusklađenosti	-.43*
a_4 - zakrivljenost linije neusklađenosti	.33

Napomena: N=196. [a] *$\Delta R^2 = R^2$. PRUK = klima pravednosti rukovoditelja; PSUR = klima pravednosti suradnika. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. *p < .05, **p < .01.*



Slika 22. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na radnu angažiranost tima*

Ponovno, rezultati potvrđuju linearan (aditivan) odnos te idu u prilog H1.3c. Radna je angažiranost tima na najnižoj razini kada članovi tima doživljavaju i rukovoditelja i suradnike nepravednima. Međutim, kada tim pravednost rukovoditelja i suradnika doživljava sličnom, radna angažiranost raste kako raste doživljaj klima pravednosti rukovoditelja i suradnika (značajan pozitivan *a1* te neznačajna *a2*). Dakle, i radna je angažiranost osnažena klimom pravednosti oba izvora u kombinaciji.

Uslijed zajedničkog doživljaja članova tima o neusklađenosti pravednosti rukovoditelja i suradnika ne smanjuje se radna angažiranost tima (neznačajna vrijednost *a4*), što ne ide u prilog H2.3c. Ponovno, radna angažiranost tima u većoj mjeri ovisi o zajedničkom doživljaju članova tima o pravednosti vlastitih suradnika, negoli o pravednosti rukovoditelja (značajan negativan *a3*), što govori u prilog H3.3c. Radna je angažiranost tima veća kada članovi tima suradnike procjenjuje pravednima a rukovoditelja nepravednim, nego obrnuto.

Zaključno, ukratko se može reći da je radna angažiranost tima također osnažena pravednošću cjelokupnog organizacijskog konteksta: organizacije, rukovoditelja i suradnika u kombinaciji. U slučaju učinaka interakcije klima pravednosti formalnih autoriteta (organizacije i rukovoditelja), radna je angažiranost tima općenito prilično visoka, čak i kada članovi tima oba izvora doživljavaju nepravednima. Očekivano, oba su izvora jednako važna za radnu angažiranost tima, pri čemu pravednost jednog izvora može značajno kompenzirati nepravednost drugog. Zajednički učinci klima pravednosti organizacije i suradnika gotovo su identični zajedničkim učincima klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na radnu angažiranost tima. U oba su slučaja, očekivano, suradnici važniji izvor pravednosti za ovaj ishod. Pritom ponovno postoji tendencija da doživljena pravednost od strane jednog ishoda kompenzira doživljenu nepravednost onog drugog.

4.5.3.4. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima.

Interakcijski učinci klima pravednosti organizacije i rukovoditelja uz kontrolu obilježja tima objašnjavaju 35% još jednog ishoda usmjerenog na suradnike: odgovornog organizacijskog ponašanja tima usmjerenog prema suradnicima (OOPS), pri čemu je uz interakcijske učinke pravednosti ova dva izvora prosječna dob tima također značajna pozitivna odrednica odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema suradnicima.

Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema suradnicima prikazani su Tablicom 22. i Slikom 23.

Tablica 22. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema suradnicima*

	Odgovorno organizacijsko ponašanje prema suradnicima			
Varijabla	**ΔR^2**	***b*** *(Model 1)*	***b*** *(Model 2)*	***b*** *(Model 3)*
Model 1[a]	.03			
Konstanta		4.08**	3.75**	3.70**
Spol		-.10	-.07	-.05
Dob		.23**	.19**	-
Staž u organizaciji		-.21*	-.03	-.04
Staž u timu		-.01	-.05	-.08
Stupanj obrazovanja		-.05	-.04	-.04
Model 2	**.32****			
PRUK (b1)			**.08**	**.15**
PORG (b2)			**.17***	**.28****
$PRUK^2$ (b3)			**.23****	**.22***
PRUK * PORG (b4)			**-.17***	**-.24****
$PORG^2$ (b5)			**.05**	**-.04**
Model 3	**.06****			
PRUK * Dob (b7)				**.34**
PORG * Dob (b8)				**-.75****
$PRUK^2$ * Dob (b9)				**-.16**
PRUK * PORG * Dob (b10)				**.62**
$PORG^2$ * Dob (b11)				**-.24**

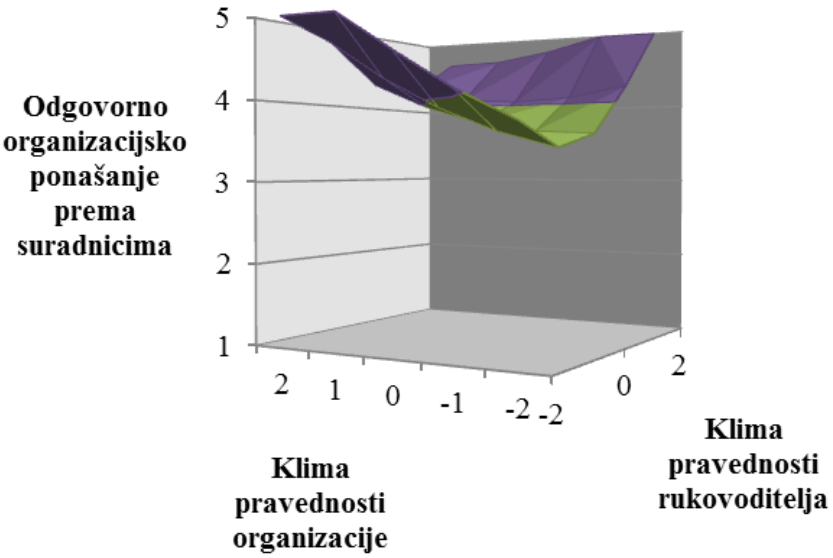
Testovi odzivnih površina	**Model 2**	**Model 3[1]**	**Model 3[2]**
a_1 - nagib linije usklađenosti	.25**	.43**	.86**
a_2 - zakrivljenost linije usklađenosti	.11*	.01	.03
a_3 - nagib linije neusklađenosti	-.10	-.13	-.27
a_4 - zakrivljenost linije neusklađenosti	.44**	.50**	1.00**

Napomena: N=196. [a] *$\Delta R^2 = R^2$. PRUK = klima pravednosti rukovoditelja; PORG = klima pravednosti organizacije. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. Model 3^1=timovi prosječne dobi mlađe od 41 godine; Model 3^2=timovi prosječne dobi starije od 41 godine *p < .05, **p < .01.*

Odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima općenito je vrlo visoko kada je riječ o interakciji pravednosti formalnih autoriteta. Ista je tendencija rezultata dobivena i kod provjere interakcijskih učinaka pravednosti organizacije i rukovoditelja na radnu angažiranost tima.

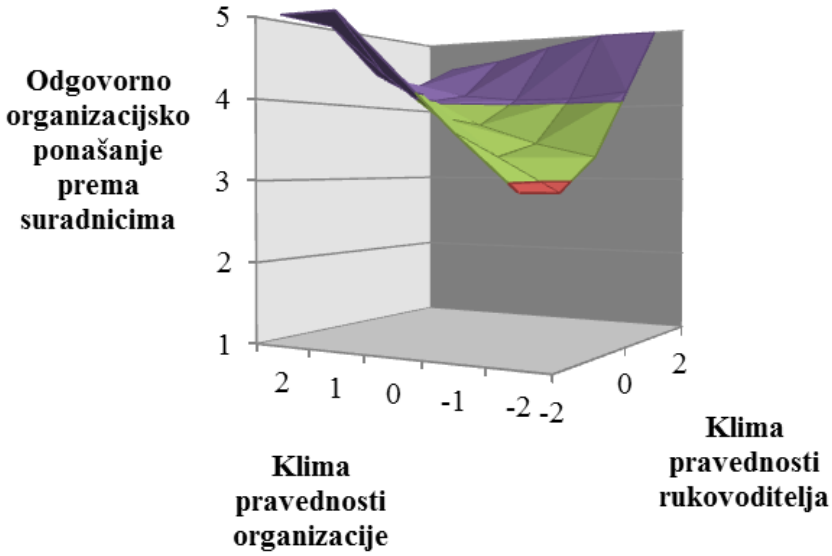
Kao i u slučaju radne angažiranosti tima, kada su klime pravednosti organizacije i rukovoditelja usklađene, tim se odgovornije organizacijski ponaša prema suradnicima kako se povećava doživljaj tima o pravednosti rukovoditelja i organizacije (značajan pozitivan *a1*). Ponovno, od neke točke kako se usklađenost pravednosti ovih izvora približava ekstremima, OOPS izraženije raste (značajan pozitivan *a2*), čime je u konačnici H1.3a samo djelomično potvrđena.

Dosljedno rezultatima dobivenim za radnu angažiranost, tim se odgovornije organizacijski ponaša prema suradnicima kako se povećava pravednost jednog izvora, a istovremeno drugog smanjuje (značajan pozitivan *a4*). Dakle, stupanj neusklađenosti klima pravednosti pozitivno djeluje i na OOPS, čime je u potpunosti opovrgnuta H2.3a. Smjer neusklađenosti pritom ponovno nije značajan: odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima, baš kao i radna angažiranost tima, podjednako ovisi o pravednosti rukovoditelja koliko i o pravednosti organizacije u cjelini (neznačajan *a3*), što u potpunosti potvrđuje H3.3a.



Slika 23. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima*

Za razliku od radne angažiranosti tima, kada je riječ o OOPS, interakcijski učinci klima pravednosti organizacije i rukovoditelja ovise o prosječnoj dobi tima (Model 3; Tablica 22., Slika 24.) te objašnjavaju dodatnih 6% varijance odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema suradnicima.



Slika 24. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima moderirani prosječnom dobi tima*

Moderirani prosječnom dobi tima, ovaj su puta učinci usklađenosti klima pravednosti formalnih autoriteta u odnosu na OOPS u potpunosti linearni (što ranije nije dobiveno): kada su klime pravednosti organizacije i rukovoditelja usklađene, tim se odgovornije organizacijski ponaša prema suradnicima kako se povećava doživljaj tima o pravednosti rukovoditelja i organizacije (značajan pozitivan *a1*, neznačajna *a2*).

Stupanj neusklađenosti klima pravednosti ponovno pozitivno djeluje na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima (značajna pozitivna *a4*). Dakle, neovisno o prosječnoj dobi, tim se odgovornije organizacijski ponaša prema suradnicima kako se povećava pravednost jednog izvora, a istovremeno pravednost drugog izvora smanjuje. Smjer neusklađenosti pritom ni ovaj puta nije značajan: stupanj odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema suradnicima podjednako ovisi o pravednosti rukovoditelja koliko i o pravednosti organizacije u cjelini (neznačajan *a3*), neovisno o prosječnoj dobi tima.

S porastom prosječne dobi tima raste i snaga opisanih zajedničkih učinaka klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje članova tima prema suradnicima.

4.5.3.5. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima.

Zajednički učinci klima pravednosti organizacije i suradnika uz kontrolu obilježja timova objašnjavaju značajnih 55% varijance odgovornog organizacijskog ponašanja tima usmjerenog prema suradnicima (Tablica 23.; Slika 25.).

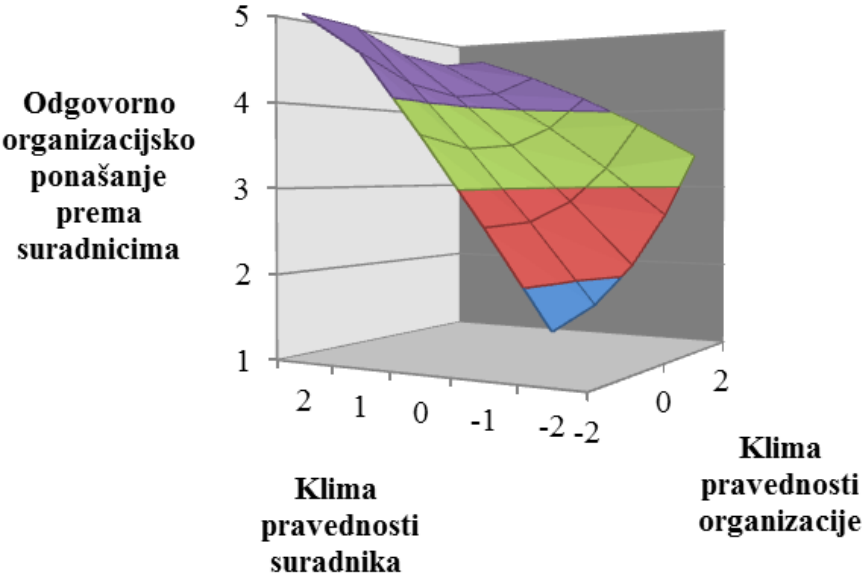
Dosljedno rezultatima dobivenim za radnu angažiranost tima, u potpunosti je potvrđen linearan (aditivan) učinak klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima. Kada članovi tima pravednost organizacije i suradnika doživljava podudarnom, tim u većoj mjeri usmjerava odgovorno organizacijsko ponašanje prema suradnicima kako raste doživljaj članova tima o pravednom tretmanu od strane organizacije i suradnika (značajan pozitivan *a1* te neznačajna *a2*), čime je u potpunosti potvrđena H1.3b. Neusklađenost doživljaja tima o pravednosti od strane organizacije i suradnika nema značajne učinke na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima (neznačajna *a4*), kao ni u slučaju radne angažiranosti tima, čime je u potpunosti opovrgnuta H2.3b.

Tablica 23. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema suradnicima*

	Odgovorno organizacijsko ponašanje prema suradnicima		
Varijabla	ΔR^2	$b_{(Model\ 1)}$	$b_{(Model\ 2)}$
Model 1[a]	.08*		
Konstanta		4.08**	3.51**
Spol		-.10	-.07
Dob		.23**	.07
Staž u organizaciji		-.21*	-.03
Staž u timu		.01	.05
Stupanj obrazovanja		-.05	.01
Model 2	**.47****		
PORG (b1)			**.15***
PSUR (b2)			**.65****
$PORG^2$ (b3)			**.09***
PORG * PSUR (b4)			**-.15***
$PSUR^2$ (b5)			**-.03**

Testovi odzivnih površina	**Model 2**
$\mathbf{a_1}$ - nagib linije usklađenosti	.80**
$\mathbf{a_2}$ - zakrivljenost linije usklađenosti	-.09
$\mathbf{a_3}$ - nagib linije neusklađenosti	-.50**
$\mathbf{a_4}$ - zakrivljenost linije neusklađenosti	.22

Napomena: N=196. [a] *$\Delta R^2 = R^2$. PORG = klima pravednosti organizacije; PSUR = klima pravednosti suradnika. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. *p < .05, **p < .01.*



Slika 25. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima*

Odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima (baš kao i radna angažiranost tima), u značajno većoj mjeri ovisi o zajedničkom doživljaju članova tima o pravednosti vlastitih suradnika nego što ovisi o pravednosti organizacije (značajan negativan *a3*). Dakle, tim se odgovornije organizacijski ponaša prema suradnicima kada upravo njih procjenjuje pravednima a organizaciju nepravednom, nego obrnuto. Ovim je nalazom u potpunosti potvrđena H3.3b.

4.5.3.6. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima.

Zaključno su provjereni i interakcijski učinci klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema suradnicima (Tablica 24.; Slika 26.).

Očekivanja su vezana uz značajnost i smjer testova odzivnih površina sukladna očekivanjima vezanim uz zajedničke učinke ovih izvora klime pravednosti na radnu angažiranost tima. Učincima (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika uz kontrolu je obilježja timova objašnjeno značajnih 54% varijance odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema suradnicima.

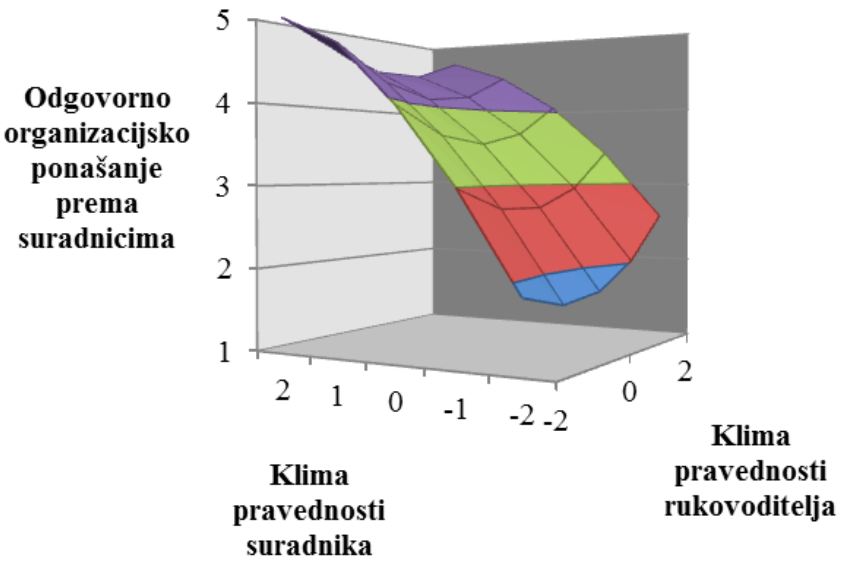
Tablica 24. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema suradnicima*

	Odgovorno organizacijsko ponašanje prema suradnicima		
Varijabla	**ΔR^2**	***b*** *(Model 1)*	***b*** *(Model 2)*
Model 1[a]	.08**		
Konstanta		4.08**	3.52**
Spol		-.10	-.05
Dob		.23**	.05
Staž u organizaciji		-.21*	-.06
Staž u timu		.01	.07
Stupanj obrazovanja		-.05	-.01
Model 2	**.46****		
PRUK (b1)			**.03**
PSUR (b2)			**.69****
$PRUK^2$ (b3)			**.12***
PRUK * PSUR (b4)			**-.07**
$PSUR^2$ (b5)			**-.10**

Testovi odzivnih površina	**Model 2**
a_1 - nagib linije usklađenosti	.73**
a_2 - zakrivljenost linije usklađenosti	-.05
a_3 - nagib linije neusklađenosti	-.66**
a_4 - zakrivljenost linije neusklađenosti	.09

Napomena: N=196. [a] *$\Delta R^2 = R^2$. PRUK = klima pravednosti rukovoditelja; PSUR = klima pravednosti suradnika. b = nestandardizirani regresijski koeficijent. *p < .05, **p < .01.*

Kao i u slučaju radne angažiranosti tima, rezultati potvrđuju linearan (aditivan) učinak klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima. Ovim je nalazom u potpunosti potvrđena H1.3c.



Slika 26. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima*

Dakle odgovorno je organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima, kao i radna angažiranost tima, osnaženo klimom pravednosti i ova dva izvora u kombinaciji: kada tim pravednost rukovoditelja i suradnika doživljava sličnom, članovi se tima odgovornije organizacijski ponašaju prema suradnicima kako raste njihov doživljaj o pravednom tretmanu od strane rukovoditelja i suradnika (značajan pozitivan *a1* te neznačajna *a2*). Doživljaj tima o neusklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika nema značajne učinke ni na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima (neznačajna *a4*), čime je u potpunosti opovrgnuta H2.3c.

Odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima (kao i radna angažiranost tima), u većoj mjeri ovisi o zajedničkom doživljaju članova tima o pravednosti suradnika negoli o pravednosti rukovoditelja (značajan negativan *a3*), što u potpunosti potvrđuje H3.3c. Članovi se tima odgovornije organizacijski ponašaju prema suradnicima kada je doživljaj pravednosti neusklađen na način da članovi tima upravo vlastite suradnike procjenjuju pravednima.

4.5.3.7. Zaključno o učincima (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene prema suradnicima.

Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene prema suradnicima potvrđuju dosljednost dobivenih rezultata. Zajednički učinci različitih izvora klime pravednosti u organizacijskom kontekstu na ishode usmjerene na suradnike (radnu angažiranost tima te odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema suradnicima), dodatno naglašavaju važnost svih mjerenih izvora pravednosti: oba su ishoda usmjerena na suradnike (baš poput ishoda usmjerenih na organizaciju i rukovoditelja) osnažena zajedničkim doživljajem tima o pravednosti cjelokupnog radnog konteksta: organizacije, rukovoditelja i suradnika u kombinaciji.

Kada je riječ o interakciji klima pravednosti formalnih autoriteta, oba su mjerena ishoda usmjerena na suradnike prilično visoka: ponovno, kada je riječ o interakciji „udaljenijih" izvora, zajedničke reakcije članova tima neće biti toliko negativne, čak ni kada oba izvora doživljavaju nepravednima.

Zajednički učinci klima pravednosti organizacije i suradnika vrlo su slični zajedničkim učincima klima pravednosti rukovoditelja i suradnika, kada je riječ o oba ishoda usmjerena na suradnike. Procjena pravednosti suradnika, odnosno doživljaj tima o tome kako se članovi tima ponašaju jedni prema drugima, ima najveću važnost za predviđanje radne angažiranosti tima i odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema suradnicima. Međutim, u oba slučaja postoji barem tendencija da pravednost rukovoditelja i organizacije kompenzira doživljaj nepravednosti suradnika.

4.5.4. Pregled provjera učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika

U Tablici 25. nalazi se sumarni prikaz provjere hipoteza u ovom istraživanju. Prva pretpostavka (H1: kada tim smatra da ga organizacija, rukovoditelj i suradnici tretiraju usklađeno, poželjne će zajedničke reakcije članova tima rasti s porastom doživljaja tima o pravednosti tretmana od strane organizacije, rukovoditelja i suradnika) u potpunosti je potvrđena u 13 od 18 slučajeva. U preostalih je pet slučajeva potvrđena djelomično. Druga pretpostavka (H2: doživljaj tima o povećanju stupnja neusklađenosti pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika rezultirat će smanjenjem razina poželjnih zajedničkih reakcija članova tima prema tim izvorima pravednosti) potvrđena je u samo jednom od 18 slučajeva. Konačno, treća pretpostavka (H3: za zajedničke će reakcije članova tima prema određenom izvoru najveću važnost imati doživljaj tima o tome kako upravo taj izvor tretira tim u cjelini), potvrđena je u 12 od ukupno 18 slučajeva.

Tablica 25. *Sumarni prikaz provjere hipoteza u ovom istraživanju*

1. Ishodi usmjereni prema organizaciji

	Povjerenje tima u organizaciju			OOP tima prema organizaciji		
	PORG/PRUK a	PORG/PSUR b	PRUK/PSUR c	PORG/PRUK a	PORG/PSUR b	PRUK/PSUR c
H1	+	+/-	+	+	+	+
H2	-	-	-	-	-	-
H3	-	-	+	-	-	+

2. Ishodi usmjereni prema rukovoditelju

	Povjerenje tima u rukovoditelja			OOP tima prema rukovoditelju		
	PORG/PRUK a	PORG/PSUR b	PRUK/PSUR c	PORG/PRUK a	PORG/PSUR b	PRUK/PSUR c
H1	+/-	+/-	+	+	+	+
H2	-	-	+	-	-	-
H3	+	+	-	+	+	-

3. Ishodi usmjereni prema suradnicima

	Radna angažiranost tima			OOP tima prema suradnicima		
	PORG/PRUK a	PORG/PSUR b	PRUK/PSUR c	PORG/PRUK a	PORG/PSUR b	PRUK/PSUR c
H1	+/-	+	+	+/-	+	+
H2	-	-	-	-	-	-
H3	+	+	+	+	+	+

Napomena: PRUK = klima pravednosti rukovoditelja; PORG = klima pravednosti organizacij; PSUR = klima pravednosti suradnika; OOP = odgovorno organizacijsko ponašanje tima.

5. RASPRAVA

Ovim se radom nastojalo doprinijeti razumijevanju zajedničkih učinaka različitih izvora klime pravednosti u organizacijskom kontekstu na organizaciji relevantne ishode. Preciznije, promatrani su ishodi usmjereni neposredno na organizaciju te ishodi usmjereni na rukovoditelja i suradnike, koji se također posredno odražavaju i na organizaciju u cjelini. U skladu s tim, u prethodnom su poglavlju prikazani i interpretirani glavni nalazi, koji će se o ovom poglavlju detaljnije obrazložiti.

Glavni se dio rasprave odnosi upravo na učinke (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene na svaki od ta tri izvora: povjerenje tima u organizaciju i rukovoditelja, radnu angažiranost tima te na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima. U narednom se dijelu ovog poglavlja komentiraju dobiveni moderatorski učinci prosječne dobi i staža tima u organizaciji na zajedničke učinke izvora klima pravednosti na pojedine ishode. U zasebnom se dijelu rasprave dobiveni rezultati tumače u (aktualnom) kontekstu specifičnom za naše društvo. Potom se raspravlja o doprinosima i ograničenjima ovoga rada, kao i prijedlozima za buduća istraživanja. Posljednji se dio rasprave odnosi na teorijske i praktične implikacije rada.

5.1. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika

Cilj je ovoga rada provjera učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na relevantne ishode usmjerene na organizaciju (povjerenje tima u organizaciju i odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji), rukovoditelja (povjerenje tima u rukovoditelja i odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju) te suradnike (radna angažiranost tima te odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima). Drugim riječima, nastojalo se provjeriti kako se doživljaj tima o tome koliko pravedno i dosljedno organizacija, rukovoditelj i suradnici tretiraju tim u cjelini odražava na zajedničke reakcije članova tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima.

U skladu s formuliranim problemima, u nastavku će se ovoga poglavlja prvo raspraviti o dobivenim učincima doživljaja tima o *usklađenosti* pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika. Potom će se komentirati dobiveni učinci doživljaja tima o *stupnju neusklađenosti* pravednosti različitih izvora. U konačnici, raspravit će se o dobivenim učincima doživljaja tima o *smjeru neusklađenosti* pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na zajedničke reakcije članova tima usmjerene na ključne izvore klime pravednosti: organizaciju, rukovoditelja i suradnike.

5.1.1. Učinci usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene na organizaciju, rukovoditelja i suradnike

Prvi je problem ovoga rada provjeriti na koji način doživljaj tima o *usklađenosti* pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika predviđa zajedničke reakcije članova tima prema organizaciji, rukovoditelju te suradnicima.

Pri tome su u okviru prvog problema procijenjeni učinci usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na zajednički doživljaj povjerenja tima u rukovoditelja i organizaciju, radnu angažiranost tima te odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima.

Pretpostavljeno je da će, kada tim smatra da ga organizacija, rukovoditelj i suradnici tretiraju usklađeno (tj. dosljedno) poželjne zajedničke reakcije članova tima rasti s porastom doživljaja tima o pravednosti tretmana od strane organizacije, rukovoditelja i suradnika (H1).

Povjerenje u organizacijskom kontekstu odrednica je relevantnih organizacijskih ishoda. Obzirom da je svaka organizacija višerazinski sustav, povjerenje se, kao i brojni drugi konstrukti, očituje kako na individualnoj (pojedinac), tako i na kolektivnoj (tim, organizacija) razini analize (Fulmer i Gelfand, 2012). Navedeni autori povjerenje u rukovoditelja i organizaciju na individualnoj razini analize definiraju kao psihološko stanje spremnosti zaposlenika da prihvati ranjivost na temelju pozitivnih očekivanja o sposobnosti, benevolentnosti i integriteta rukovoditelja, odnosno organizacije. Na grupnoj, tj. razini tima, povjerenje tima u rukovoditelja i organizaciju isti autori određuju kao zajedničko psihološko stanje članova tima koje se odnosi na spremnost tima da prihvati ranjivost na temelju pozitivnih očekivanja, koja se očituju u sposobnosti, benevolentnosti i integritetu rukovoditelja tima, odnosno njihove organizacije.

Na individualnoj je razini analize *povjerenje zaposlenika u rukovoditelja* odrednica brojnih stavova i ponašanja pojedinaca: zadovoljstva nadređenim te procjenom uspješnosti rukovođenja, općeg zadovoljstva poslom te smanjenog doživljaja nesigurnosti na radnom mjestu (primjerice, Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata i Rich, 2012; Gillespie i Mann, 2004). Povjerenje u rukovoditelja određuje i stupanj pružene podrške rukovoditelju, čak i prilikom doživljavanja po zaposlenike nepoželjnih ishoda (Brockner, Siegel, Daly, Tyler, i Martin, 1997). Također, povećava vjerojatnost preuzimanja rizika (Colquitt, Scott i LePine, 2007), doživljaj vjerodostojnosti informacija od rukovoditelja te predanost odlukama rukovoditelja (Dirks i Ferrin, 2002). Povjerenje u rukovoditelja povezano je i sa zaposlenikovim traženjem povratne informacije od rukovoditelja (Hays i Williams, 2011) te s povećanjem stupnja slobode u izražavanju vlastitog mišljenja (Premeaux i Bedeian, 2003). Konačno, povjerenje u

rukovoditelja doprinosi i ishodima usmjerenim na organizaciju: povećanju odanosti organizaciji te smanjenim namjerama napuštanjem organizacije (Dirks i Ferrin, 2002).

Povjerenje zaposlenika u organizaciju povećava zadovoljstvo poslom i identifikaciju zaposlenika s organizacijom, odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika te njihovu želju za ostankom u organizaciji (primjerice, Edwards i Cable, 2009; Montes i Irving, 2008). Povjerenje u organizaciju pozitivno djeluje na suradnju među zaposlenicima te povećava razmjenu znanja među zaposlenicima (McEvily, Perrone i Zaheer, 2003).

Na grupnoj se razini analize tek prepoznaje važnost ovoga konstrukta (Fulmer i Gelfand, 2012). Iako malobrojna, dosadašnja su istraživanja pokazala da *povjerenje tima u rukovoditelja* povećava doživljaj psihološke sigurnosti tima te percipirane moći i značaja tima (Schaubroeck, Lam, i Peng, 2011). Također, povjerenje tima u rukovoditelja pozitivno djeluje i na radni učinak tima te profitabilnost organizacije u cjelini, čime osigurava i njenu kompetitivnu prednost (Davis, Schoorman, Mayer i Tan, 2000). Povjerenje je tima u rukovoditelja čak i snažnija odrednica uspješnosti tima, u odnosu na povjerenje tima u suradnike - članove tima (Dirks, 2000). Obzirom da se povjerenje zaposlenika u organizaciju prenosi i na povjerenje zaposlenika u rukovoditelja, ali i suradnike (tzv. *trickle – down effect*), nužno je provjeriti i još uvijek neistražene učinke *povjerenja tima u organizaciju* (Fulmer i Gelfand, 2012).

Na individualnoj se razini analize pravednost pokazala važnom odrednicom povjerenja u organizacijskom kontekstu (primjerice, Aryee, Budhwar i Chen, 2002; Cohen – Charash i Spector, 2001; Dirks i Ferrin, 2002; Yang, Mossholder i Peng 2009). Također, u našem su se kontekstu na individualnoj razini analize zajednički učinci (distributivne, proceduralne i interakcijske) pravednosti rukovoditelja i organizacije pokazali važnim za predviđanje povjerenja zaposlenika u rukovoditelja (Jakopec i Sušanj, 2014b). Značaj klima pravednosti za *povjerenje tima u rukovoditelja i organizaciju* koji se provjerava ovim radom, dosad nije istraživan.

Dosljedno očekivanjima, rezultati potvrđuju važnost sva tri izvora klime pravednosti u organizacijskom kontekstu za povjerenje tima u organizaciju i rukovoditelja. Povjerenje je tima, kako u organizaciju tako i u rukovoditelja, najniže kada tim izvore pravednosti doživljava dosljedno nepravednima, neovisno o kojoj je kombinaciji izvora riječ. Kada tim izvore pravednosti doživljava usklađenima, povjerenje se tima u organizaciju i rukovoditelja povećava s porastom zajedničkog doživljaja tima o pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika. Pored toga, kod usklađenih klima pravednosti, povjerenje je tima u organizaciju i rukovoditelja u pravilu na najvišoj razini kada tim oba izvora doživljava u potpunosti pravednima.

Ipak, kada je riječ o interakciji međusobno udaljenijih izvora klima pravednosti (organizacije i suradnika), navedeni odnos nije u potpunosti linearan za povjerenje tima niti u organizaciju niti u rukovoditelja. Naime, rezultati su pokazali da kada su klime pravednosti organizacije i suradnika usklađene, povjerenje tima u organizaciju i rukovoditelja od neke točke, u kojoj tim procjenjuje navedene izvore izrazito nepravednima ili izrazito pravednima, počinje oštrije opadati. U točki kada tim oba izvora počinje procjenjivati izrazito nepravednima, ovaj nalaz ne iznenađuje – povjerenje tima jednostavno još oštrije opada. Međutim, kada u nekoj točki tim izvore procjenjuje izrazito pravednima, povjerenje tima u organizaciju i rukovoditelja također lagano opada. Obzirom da je riječ o malim veličinama učinka, kod povjerenja u rukovoditelja čak granične značajnosti, ovaj se nalaz možda može interpretirati *efektom stropa*, kao što navode Bashshur i sur. (2011). Izgleda da porast doživljaja pravednosti iznad određene razine jednostavno više nema dodanu vrijednost. Dobiveni nelinearni odnosi mogli bi upućivati i na prisutnost moderatora. Naime, iako se niti jedno od mjerenih obilježja tima nije pokazalo značajnim samostalnim prediktorom povjerenja tima, kombinacija bi tih obilježja mogla imati učinke na ispitane odnose.

Kada je riječ o zajedničkim učincima klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u rukovoditelja, ovaj je nelinearan odnos puno izraženiji, posebice za timove prosječne dobi starije od 41 godine. Povjerenje tima u rukovoditelja izraženije opada od neke točke u kojoj tim procjenjuje navedene izvore izrazito nepravednima ili izrazito pravednima. Moguće je da snažni učinci neusklađenosti u nekoj točci „maskiraju“ učinke usklađenosti, o čemu će biti govora kasnije.

Nadalje, u radu su provjereni i zajednički učinci usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na radnu angažiranost tima.

Suvremene organizacije od svojih zaposlenika očekuju proaktivnost te preuzimanje inicijative i odgovornosti za svoj profesionalni razvoj, kao i posvećenost poslu i visokim standardima radne uspješnosti (Li, 2012). Dakle, postoji potreba za zaposlenicima koji su posvećeni poslu, ulažu puno energije i udubljeni su u izvršavanje radnih zadataka. Navedeno je i potaknulo zanimanje istraživača za radnu angažiranost zaposlenika (Schaufeli, 2013).

Kao i povjerenje, i radna se angažiranost može procjenjivati na individualnoj, ali i grupnoj razini analize. Na individualnoj se razini analize radna angažiranost zaposlenika definira kao pozitivno, ispunjavajuće stanje uma kojeg karakterizira energija, posvećenost i udubljenost prilikom obavljanja posla (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma i Bakker, 2002).

Angažirani zaposlenici imaju pozitivne stavove o svom poslu i visok stupanj energije, zbog kojih aktivno sudjeluju u kreiranju svog radnog okruženja. Također, angažirani zaposlenici pokazuju visok stupanj samo-efikasnosti (Bakker, 2009) i odanosti organizaciji (Demerouti, Bakker, DeJonge, Janssen i Schaufeli, 2001). Nadalje, angažirani su zaposlenici skloni raditi prekovremeno (Schaufeli, Taris, i Van Rhenen, 2008) te pomoći svojim suradnicima u radu (Halbesleben i Wheeler, 2008). Konačno, angažirani zaposlenici uspijevaju ostati zdravima u stresnom okruženju (Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli, 2001).

Radna je angažiranost, kao i povjerenje, u većoj mjeri istraživana na individualnoj razini analize. Ipak, obzirom da upravo timovi imaju važnu ulogu u zdravlju i dobrobiti zaposlenika te u konačnici i njihovoj uspješnosti, prepoznata je važnost i *radne angažiranosti tima* (Salanova, Llorens, Cifre, Martinez i Schaufeli, 2003). Angažirani zaposlenici ulažu dodatnu količinu energije, upornosti i posvećenosti prilikom izvršenja svojih radnih zadataka. Angažiranost se pojedinca prenosi na cjelokupno radno okruženje (Salanova, Agut i Peiro, 2005), vjerojatno putem emocionalne zaraze (Bakker, Albrecht i Leiter, 2011).

Dosljedno tome, radna se angažiranost tima definira kao zajedničko, pozitivno i ispunjavajuće stanje tima koje obilježava energija, posvećenost i udubljenost tima u obavljanje posla, a koje nastaje kao rezultat interakcije i zajedničkih iskustava članova radnog tima (Salanova i sur., 2003). Radna angažiranost tima pozitivno doprinosi doživljaju samo-efikasnosti, pozitivnom afektivnom stanju tima, uspješnosti tima u obavljanju radnih zadataka, ali i radnoj uspješnosti tima općenito (Bakker, van Emmerik, i Euwema, 2006; Salanova i sur., 2003; Torrente, Salanova, Llorens i Schaufeli, 2012a, 2012b). Na taj način radna angažiranost tima uvelike doprinosi ne samo timu samom, već i organizaciji u cjelini.

Odrednicom se radne angažiranosti pokazala i organizacijska pravednost, iako je navedeni odnos nedovoljno istražen, posebice na grupnoj razini analize (Abassi i Alvi, 2012; Li, 2012).

U našem su se kontekstu na individualnoj razini analize na uzorku osnovnoškolskih nastavnika, negativnim odrednicama radne angažiranosti zaposlenika pokazali svakodnevni *ometajući*, a pozitivnim *izazovni* radni zahtjevi (Tadić, Bakker i Oerlemans, 2014). Resursi kojima zaposlenici raspolažu tijekom radnog dana pokazali su se moderatorom navedenih odnosa.

Povezanost pravednosti u organizacijskom kontekstu i radne angažiranosti u našoj zemlji do sada nije istraživana, kako na individualnoj, tako ni na grupnoj razini.

U skladu s očekivanjima, rezultati pokazuju da je radna angažiranost tima također osnažena pravednošću cjelokupnog organizacijskog konteksta: organizacije, rukovoditelja i suradnika u kombinaciji.

Radna je angažiranost tima na najnižoj razini kada tim izvore pravednosti doživljava potpuno nepravednima (neovisno o kombinaciji izvora). Ipak, radna je angažiranost tima na puno višoj razini kada tim *organizaciju i rukovoditelja* doživljava potpuno nepravednima, nego kada *suradnike* (u kombinaciji s organizacijom ili rukovoditeljem) doživljava potpuno nepravednima. U sva tri slučaja, kada su izvori klima pravednosti usklađeni, radna se angažiranost tima povećava kako se povećava razina klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika. Kada su izvori klima pravednosti usklađeni, radna je angažiranost tima na najvišoj razini kada tim organizaciju, rukovoditelja i suradnike doživljava u potpunosti pravednima.

Kako je ranije navedeno, u slučaju interakcije klima pravednosti formalnih autoriteta radna je angažiranost tima općenito visoka. Prilično je visoka i kada članovi tima oba izvora doživljavaju nepravednima. Čak u nekoj točki, kada tim organizaciju i rukovoditelja počne doživljavati izrazito pravednima, počinje još izraženije rasti. Obzirom da je riječ o ishodu usmjerenom na suradnike, kojeg u ovom slučaju objašnjavaju izvori koji nisu usko vezani za ovaj ishod, nelinearni bi se odnos možda mogao objasniti prisustvom intervenirajućih varijabli: kombinacijom obilježja tima ili moderatorom/medijatorom koji nije uzet u obzir.

Ovi rezultati govore u prilog tome da radna angažiranost tima u najvećoj mjeri ovisi upravo o klimi pravednosti suradnika, ali se i zajednički doživljaj dosljedne nepravednosti organizacije i rukovoditelja negativno odražava na nju.

Konačno, provjereni su i zajednički učinci usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima.

Odgovorna organizacijska ponašanja univerzalno su prepoznata kao važan organizacijski ishod, obzirom da se smatraju neizostavnim dijelom domene radne uspješnosti (primjerice, Rotundo i Sackett, 2002). Organ (1988) je *odgovorna organizacijska ponašanja* definirao kao diskrecijska ponašanja pojedinaca koja nisu direktno ili eksplicitno prepoznata formalnim sustavom nagrađivanja, a koja u agregiranom obliku potpomažu učinkovito funkcioniranje organizacije.

Takva ponašanja nisu nametnuta radnom ulogom ili radnim uvjetima, već su stvar vlastitog izbora pojedinca i njegove emocionalne povezanosti s organizacijom. Organizacija neće formalno kazniti izostanak odgovornog organizacijskog ponašanja, ali će ta poželjna ponašanja pomoći članovima organizacije u obavljanju posla te povećati produktivnost i uspješnost organizacije (Podsakoff, Whiting, Podsakoff i Blume, 2009). Odgovorno se organizacijsko ponašanje konceptualizira na različite načine. Jedan od njih razlikuje *odgovorno organizacijsko ponašanje prema organizaciji* (OOPO), koje neposredno koristi organizaciji u cjelini. Uz OOPO, ovaj pristup razlikuje i OOPI - *interpersonalno odgovorno organizacijsko ponašanje,* koje neposredno koristi određenim osobama (primjerice rukovoditelju ili suradnicima). Kroz navedeno, OOPI posredno doprinosi i organizaciji u cjelini (Williams i Anderson, 1991).

Odgovorna su organizacijska ponašanja vrijedna organizaciji jedino kumulativno i kroz vrijeme. Čak je i Organ (1988) u originalnoj definiciji ovog konstrukta naveo da velika većina *pojedinačnih* odgovornih organizacijskih aktivnosti ne bi utjecala na ukupnu uspješnost organizacije (Podsakoff i sur., 2014). Dakle, iako se odgovorna organizacijska ponašanja očituju na individualnoj razini, samo u agregiranom obliku i kroz duže vrijeme imaju značajan učinak na uspješnost organizacije. Na grupnoj se razini analize pokazalo da su odgovorna organizacijska ponašanja povezana s brojnim ishodima važnim kako za tim, tako i za organizaciju u cjelini. Ovi ishodi uključuju mjere profitabilnosti, uspješnosti, kvalitete i kvantitete proizvedenih artikala, kvalitetu usluge i zadovoljstvo klijenata, akademsko postignuće te zadržavanje zaposlenika (Nielsen, Hrivnak i Shaw, 2009; Podsakoff i sur., 2014; Whitman, Van Rooy i Viswesvaran, 2010).

Na individualnoj se razini analize odrednice odgovornog organizacijskog ponašanja dijele u četiri skupine: karakteristike zaposlenika (stavovi i osobine ličnosti), karakteristike zadatka, karakteristike organizacije i ponašanja nadređenih (Podsakoff, MacKenzie, Paine i Bachrach, 2000). Među njima, važno mjesto zauzima i organizacijska pravednost. U našem su se kontekstu na individualnoj razini analize odrednicama odgovornog organizacijskog ponašanja pokazale crte ličnosti te stavovi prema radu i organizaciji: zaokupljenost poslom i odanost organizaciji (Krapić, Pletikosić i Grabar, 2011). Percepcije su se organizacijske pravednosti također pokazale važnim odrednicama odgovornog organizacijskog ponašanja (Baus, 2014; Penezić, Slišković i Rak, 2013). Konačno, utvrđen je i značajan interakcijski učinak (distributivne, proceduralne i interakcijske) pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika prema organizaciji (Jakopec i Sušanj, 2014b).

Na grupnoj su se razini analize odrednicama odgovornog organizacijskog ponašanja pokazali stil rukovođenja, klima organizacijske pravednosti te percipirana podrška od strane nadređenog (Ehrhart, 2004; Lam, Schaubroeck i Naumann, 2002).

Do ovoga istraživanja u našoj zemlji nisu provjeravane odrednice odgovornog organizacijskog ponašanja tima.

Rezultati pokazuju da je klima pravednosti svih mjerenih izvora (organizacija, rukovoditelj i suradnici) važna odrednica odgovornog organizacijskog ponašanja tima, kako usmjerenog prema organizaciji i rukovoditelju, tako i usmjerenog prema suradnicima.

Ponovno, odgovorno je organizacijsko ponašanje tima najniže kada članovi tima izvore pravednosti doživljavaju u potpunosti nepravednima, neovisno o interakciji kojih je izvora riječ. Ipak, tim u *većoj* mjeri pokazuje odgovorno organizacijsko ponašanje prema sve tri mete kada njegovi članovi doživljavaju *organizaciju i rukovoditelja* u potpunosti nepravednima, nego u slučaju kada *suradnike i organizaciju*, odnosno *suradnike i rukovoditelja* doživljavaju nepravednima.

Očekivano, kada su izvori klima pravednosti usklađeni, odgovorno organizacijsko ponašanje tima raste s porastom zajedničkog doživljaja tima o pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika. Ovaj je odnos u potpunosti linearan na dobivenom rasponu.

Tim se u najvećoj mjeri odgovorno organizacijski ponaša prema organizaciji, rukovoditeljima i suradnicima u situaciji kada sve izvore doživljava u potpunosti pravednima. Suprotno, dosljedna se nepravednost bilo koja dva izvora u kombinaciji negativno odražava na odgovorno organizacijsko ponašanje tima.

Općenito, dobiveni rezultati naglašavaju važnost *usklađenosti* različitih izvora klime pravednosti u organizacijskom kontekstu (organizacije, rukovoditelja i suradnika) za sve mjerene ishode. Ovo je u skladu s pretpostavkama i nalazima istraživanja u području sukladnosti u organizacijskom kontekstu. Zajednički doživljaj povjerenja članova tima u rukovoditelja i organizaciju, radna angažiranost tima, kao i odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema sve tri mete, osnaženi su zajedničkim doživljajem tima o pravednosti njihove organizacije, rukovoditelja i suradnika u kombinaciji.

Svi su mjereni ishodi na najnižoj razini kada tim izvore pravednosti doživljava dosljedno nepravednima. Pri tome, vrlo dosljedno, tim *negativnije* reagira na istovremeno doživljenu nepravednost *suradnika i organizacij*e, odnosno *suradnika i rukovoditelja*, u odnosu na istovremeno doživljenu nepravednost formalnih autoriteta (*organizacije i rukovoditelja*). Navedeno upućuje na veliku važnost klime pravednosti suradnika, što dodatno potvrđuje najnovija istraživanja u ovom području (Cropanzano i Molina, 2015).

Ipak, svi mjereni ishodi značajno opadaju s istovremenim povećanjem nepravednosti i formalnih autoriteta, čak i ishodi usmjereni na suradnike, što nije u skladu s modelom sličnosti izvora i mete (Lavelle i sur., 2007). Ovaj nalaz upućuje na važnost dosljedno pravednog tretmana tima od strane svih izvora. Dakle, dosljedna se nepravednost bilo kojih izvora negativno odražava na sve mjerene ishode – kako one usmjerene na organizaciju, tako i one usmjerene na rukovoditelja i suradnike.

Pojedini dobiveni nelinearni odnosi mogli bi upućivati i na prisutnost moderatora. Primjerice, nelinearan je odnos učinaka klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje prema suradnicima moderiran učincima dobi, postao linearan (o moderatorskim će učincima biti riječi kasnije). Ipak, čini se da su katkada i učinci *usklađenosti* klima pravednosti pod utjecajem moderatorskih učinaka. Ovo je posebice naglašeno kada je riječ o interakciji izvora koji nisu specifično vezani uz određenu metu te kada je riječ o interakciji međusobno „udaljenijih“ izvora pravednosti – organizacije i suradnika.

5.1.2. Učinci stupnja neusklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene na organizaciju, rukovoditelja i suradnike

Drugim se problemom ovoga rada provjerava na koji način doživljaj tima o *stupnju neusklađenosti* pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika predviđa relevantne ishode usmjerene upravo na te izvore pravednosti: organizaciju, rukovoditelja te suradnike. Pretpostavljeno je da će doživljaj tima o *povećanju stupnja neusklađenosti* pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika (tim jedan izvor doživljava sve pravednijim a drugi nepravednijim) rezultirati smanjenjem razina poželjnih zajedničkih reakcija članova tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima (H2). Ova je pretpostavka potvrđena u samo jednom od osamnaest slučajeva.

Dakle, za razliku od učinaka *usklađenosti* izvora klime pravednosti na reakcije tima (H1), kada je riječ o učincima *stupnja neusklađenosti* različitih izvora klime pravednosti u organizacijskom kontekstu na reakcije tima, rezultati nisu tako jednoznačni. Ukupno gledajući, dosljedno se pokazalo da reakcije tima na neusklađenost pretežno ovise o dvije stvari. Prvo, ovise o interakciji kojih je izvora klime pravednosti riječ. Drugo, ovise o tome je li riječ o *stavovima* ili *ponašanjima*.

Naime, kada je riječ o interakciji klima pravednosti formalnih autoriteta (organizacije i rukovoditelja), doživljaj tima o pravednosti jednog autoriteta dosljedno (za sve mjerene ishode) kompenzira istovremeni doživljaj nepravednosti drugog autoriteta. Preciznije, doživljaj tima o *stupnju neusklađenosti* pravednosti formalnih autoriteta ne odražava se negativno na reakcije tima (neovisno je li riječ o stavovima ili ponašanju), dokle god tim barem jedan izvor doživljava u potpunosti pravednim.

Ipak, kada se uzme u obzir klima pravednosti suradnika, učinci neusklađenosti variraju, uglavnom ovisno o tome je li riječ o stavovima ili ponašanjima te o tome na koji su izvor ishodi usmjereni. Primjerice, povjerenje je tima u rukovoditelja na drastično *niskoj* razini kada tim rukovoditelja procjenjuje u potpunosti pravednim, a istovremeno suradnike doživljava u potpunosti nepravednima. U istoj situaciji (dakle kada članovi tima rukovoditelja procjenjuju u potpunosti pravednim, a istovremeno suradnike u potpunosti nepravednima) tim se neovisno o tome u izrazito *visokoj* mjeri odgovorno organizacijski ponaša prema rukovoditelju.

Također, kada je riječ o ishodima usmjerenima na organizaciju i rukovoditelja (posebice onima koje je moguće neposredno opažati – odgovornim organizacijskim ponašanjima tima), doživljaj tima o pravednosti jednog izvora u većoj mjeri kompenzira doživljaj nepravednosti drugog, bez obzira kojeg, nego kada je riječ o ishodima usmjerenima na suradnike. Doživljena se nepravednost suradnika teže kompenzira pravednošću organizacije ili rukovoditelja kada je

riječ o ishodima usmjerenima na suradnike. O smjeru neusklađenosti će biti više riječi u sljedećem dijelu rasprave, no ovdje je važno napomenuti da se i stupanj neusklađenosti negativnije odražava na ishode usmjerene na suradnike, što ponovno naglašava značaj klime pravednosti suradnika.

Doživljaj tretmana kojeg smatramo neprimjerenim ovisi u određenoj mjeri i o društvenom kontekstu, ponajprije o međusobnom odnosu uključenih osoba (Miller, 2001). Ljudi u pravilu najsnažnije reagiraju upravo na tretman njima najbližih osoba, članova tzv. *in-grupe* - u ovom slučaju suradnika. Iz tog razloga dobiveni nalazi ne iznenađuju.

Ipak, reakcije na nepoželjan tretman pod utjecajem su situacijskih ograničenja. Jedno od važnih ograničenja u organizacijskom kontekstu je razlika u hijerarhijskom statusu, kao jednoj od najvidljivijih dimenzija društvenog statusa na radnom mjestu (Salin, Tenhiälä, Roberge i Berdahl, 2014). Društveni status utječe na količinu nepoželjnog tretmana kojoj su mete podložne, ali i na to kako se zaposlenici s takvim tretmanom suočavaju (Cortina i Magley, 2009). Distanca moći određuje i reagiranje na nepravdu, što objašnjava „blaže" reakcije u ishodima usmjerenim na autoritete, u odnosu na ishode usmjerene na suradnike. Naime, mete nepoželjnog tretmana će se suočiti s većim rizikom od osvete kada reagiraju na nepoželjan tretman od strane nadređenih (Cortina i Magley, 2003). Zato će se zaposlenici osjećati u većoj mjeri ograničenima negativno reagirati na nepoželjan tretman rukovoditelja, u odnosu na nepoželjan tretman suradnika. Navedeno potvrđuju i nalazi ovoga istraživanja: članovi tima negativne reakcije na neusklađenost klima pravednosti u većoj mjeri usmjeravaju upravo na suradnike, nego na formalne autoritete.

Obzirom da mete nepoželjnog tretmana (najčešće zaposlenici hijerarhijski niže razine) u pravilu imaju malo kontrole i malo moći, aktivne strategije suočavanja poput žalbi ili negativnih reakcija često nisu njihov odabir (Zapf i Gross, 2001). Članovi su tima skloniji negativnije reagirati kada je riječ o „bezazlenijim" reakcijama, odnosno reakcijama koje se mogu i prikriti ili se barem ne mogu neposredno opažati, poput stavova (smanjenog povjerenja tima u rukovoditelja i organizaciju). Ipak, kada je riječ o odgovornim organizacijskim ponašanjima tima, koja se mogu neposredno opažati i koja u velikoj mjeri utječu na procjenu radne uspješnosti, razumljivo, timovi nisu skloni u tolikoj mjeri negativno reagirati.

U potpunosti je neočekivan rezultat da će pri doživljaju neusklađenosti timovi dodatno povećati svoju radnu angažiranost i odgovorna organizacijska ponašanja. Naime, brojni rezultati istraživanja u području sukladnosti u organizacijskom kontekstu, kao i rezultati dosadašnjih istraživanja pravednosti provedenih na individualnoj (Jakopec i Sušanj, 2014b), ali i grupnoj razini (Rupp i sur., 2007), pokazuju upravo suprotno. Doživljaj neusklađenosti izvora

(klima) pravednosti izrazito se negativno odražava na individualne reakcije zaposlenika, dok je prema rezultatima ovog istraživanja, kod za*jedničkih* reakcija članova tima očito drugačije.

U nastavku će se ovog poglavlja raspraviti o mogućim razlozima ovakvih reakcija: aktivnom izbjegavanju, proaktivnom oblikovanju odnosa razmjene te prosocijalnim, ali i „sebičnim" razlozima odgovornog organizacijskog ponašanja tima.

I ovim je radom potvrđeno da su članovi tima ograničeni u negativnim reakcijama prema autoritetima, ali samo onda kada imaju podršku barem jednog izvora pravednosti. Kada se osjećaju ograničenima negativno reagirati prema autoritetu, mete će se nepoželjnog ponašanja najčešće okrenuti kognitivnom restrukturiranju događaja i izbjegavajućim strategijama suočavanja (Saline i sur., 2014; Zapf i Gross, 2001). Kada je riječ o izbjegavajućim strategijama suočavanja, u pravilu se govori o *pasivnim* strategijama izbjegavanja. Ipak, i u organizacijskom je kontekstu prepoznat pojam *aktivnog izbjegavanja* (Bear i Woolley, 2010) u kojem pojedinci implicitno traže i potajno primjenjuju alternativne strategije kako bi smanjili doživljaj neugode. Osobe koje koriste aktivno izbjegavanje, pri pokušaju da riješe neugodnu situaciju, reagiraju drugačije nego bi se to od njih u toj situaciji očekivalo.

Ljudi se u svakodnevnom životu, pa tako i na radnom mjestu, neprestano suočavaju s neugodnim doživljajima. Jedan, u manjoj mjeri prepoznat izvor neugode, pojedinci doživljavaju u organizacijama prilikom situacijske neusklađenosti (Bear i Woolley, 2010). Možda se navedeno ponajviše očituje u neusklađenosti obiteljske i radne uloge. Primjerice, osobe kojima bi (zbog obiteljskih obaveza) bolje odgovaralo fleksibilno radno vrijeme, a organizacija je propisala fiksno radno vrijeme, doživljavaju neugodnu situaciju. Obzirom da je nedopustivo na tu vrstu neugodne situacije reagirati napuštanjem radnog mjesta prije završetka radnog vremena, očekivalo bi se da reakcija pojedinaca ili izostane ili da reagiraju smanjenjem poželjnih i povećanjem kontraproduktivnih ponašanja.

Međutim, pokazalo se da zaposlenici u ovakvim situacijama mogu reagirati u potpunosti neočekivano: ostajati dulje u organizaciji (van svog radnog vremena) ili navečer ponovno dolaziti na posao kako bi poslali poruku poslodavcu da bi im takvo radno vrijeme bolje odgovaralo, a pritom ne bi riskirali nepoželjne posljedice od strane poslodavca (Bear i Woolley, 2010).

I doživljaj tima o nedosljednosti pravednog tretmana od strane različitih izvora u organizacijskom kontekstu izvor je neugode izazvan situacijskom neusklađenošću.

Aktivno se izbjegavanje pojavljuje kada 1) neugodna situacija nije nepodnošljiva, kada bi 2) promjena neugodne situacije rezultirala pozitivnijim ishodom u odnosu na to da situacija

ostane nepromijenjena te kada bi 3) eksplicitan pokušaj promjene situacije mogao rezultirati potencijalno štetnim ili neuspješnim posljedicama (Bear i Woolley, 2010).

Uistinu, 1) kompenzacijski se učinak kao reakcija na doživljaj neusklađenosti u ovom istraživanju javlja samo u slučaju kada tim tretman barem jednog izvora doživljava pravednim (čim su oba izvora procijenjena nepravednima, tim situaciju procjenjuje nepodnošljivom te negativno reagira), a 2) definitivno bi profitirao time da ga i drugi izvor pravedno tretira, ali bi 3) negativnom reakcijom na neusklađen tretman tim mogao izazvati nepoželjne, čak kažnjive posljedice.

Primjerice, neovisno o tome što odgovorno organizacijsko ponašanje nije formalno prepoznato sustavom nagrađivanja, rezultati su brojnih istraživanja pokazali da upravo odgovorno organizacijsko ponašanje objašnjava velik dio varijance procjene radne uspješnosti, nekada čak i veći od uspješnosti u obavljanju zadatka (Werner, 1994). Dakle, uskraćivanje bi se odgovornog organizacijskog ponašanja potencijalno moglo negativno odraziti na procjenu radne uspješnosti tima, što timu nikako ne ide u korist, posebice u kontekstu nesigurnosti posla, o čemu će još biti riječi. Nalazi su i drugih istraživanja pokazali da zaposlenici na doživljenu prijetnju reagiraju povećanjem odgovornog organizacijskog ponašanja (primjerice, Lam, Liang, Ashford i Lee, 2015; Sherif, Harvey, White, Hood i Sherif, 1961).

Dodatno, prema teoriji društvene razmjene, ljudi ne samo da pasivno (reaktivno) uzvraćaju na pozitivne ishode koje primaju u odnosima razmjene, već i sami (proaktivno) pružaju pozitivne ishode drugima kako bi bolje kontrolirali ono što dobivaju (Fehr i Gächter, 2000; Gouldner, 1960).

Dakle, kada su za to motivirani, zaposlenici također mogu biti proaktivni u oblikovanju odnosa razmjene s rukovoditeljem ili organizacijom u cjelini. Mogu inicirati promjene i aktivno utjecati na situaciju. Kada tim jedan izvor doživljava pravednim, a drugi nepravednim, povećanjem radne angažiranosti ili odgovornog organizacijskog ponašanja (čak i prema nepravednom izvoru) nastojat će barem zadržati pozitivne ishode koje već prima, a možda i utjecati na promjenu tretmana nepravednog izvora. Dakle, moguće je da će tim, dok ima podršku suradnika (tj. doživljava suradnike pravednima), u izrazito velikoj mjeri usmjeravati odgovorno organizacijsko ponašanje prema (potpuno nepravednom) rukovoditelju, nadajući se da će rukovoditelj zbog njihova pozitivnog ponašanja osjećati obavezu uzvratiti (tretirati ih pravednije).

Nameću se još dva alternativna (ili čak komplementarna) obrazloženja dobivenih rezultata. S jedne strane, moguće je da skale procjene odgovornog organizacijskog ponašanja tima mjere i *prosocijalno ponašanje* tima, koje je i inače često zastupljeno u mjerama

odgovornog organizacijskog ponašanja. Naime, kada je posao strukturiran na način da omogućava učestao i neposredan kontakt zaposlenika i rukovoditelja, zaposlenici mogu suosjećati s rukovoditeljem, identificirati se s njime te se vrlo lako staviti u njegovu ulogu, a time i razviti veću afektivnu odanost rukovoditelju (Grant, 2008; Parker i Axtell, 2001). Afektivna odanost rukovoditelju će, pogotovo uz svjesnost o mogućnosti utjecaja zaposlenika na rukovoditelja, ojačati prosocijalnu motivaciju zaposlenika i potaknuti veće ulaganje truda, ustrajnost u radu, ali i pomažuća ponašanja zaposlenika prema rukovoditelju (Grant, 2008). Dakle, moguće je da skale odgovornog organizacijskog ponašanja barem dijelom mjere prosocijalno (*good-soldier*) ponašanje tima. Za ovo je ponašanje karakteristično da se zaposlenici upuštaju u njega krajnje nesebično, kako bi obnovili pozitivnu sliku o sebi. Upuštanje u prosocijalna ponašanja, odnosno jednostavno „činjenje dobrog“ može zatomiti loše osjećaje, izazvane neugodnim situacijama (Grant i Sonnentag, 2010).

S druge strane, odgovorna organizacijska ponašanja nisu nužno „nesebičan“ čin, kakvima se često tumače. Naime, istraživanja pokazuju da se zaposlenici katkada uključuju u odgovorna organizacijska ponašanja isključivo u svrhu *upravljanja dojmom*. Uistinu, rezultati su brojnih istraživanja (primjerice, Bolino, 1999; Chiaburu, Stoverink, Li i Zhang, 2013) potvrdili da se katkada zaposlenici upuštaju u odgovorna organizacijska ponašanja samo kako bi se prikazali boljima (*good-actors*) i kako bi takvima bili i percipirani od strane značajnih osoba u organizaciji (najčešće neposrednog rukovoditelja). Zaposlenici će biti motivirani *upravljanjem dojmom* odgovorno se organizacijski ponašati kada 1) vjeruju da će im takvo ponašanje osigurati sliku organizacijski odgovornog zaposlenika (*good-soldier*), 2) imaju potrebu da ih organizacija, odnosno neposredni rukovoditelj prepoznaju kao takve i da istovremeno izbjegnu da ih vide drugačijima te 3) kada vjeruju da postoji neusklađenost između toga koliko ih organizacijski odgovornima organizacija/rukovoditelj realno vidi i onoga koliko bi oni željeli da ih vidi (Bolino, 1999). Dugoročno, odgovorna organizacijska ponašanja motivirana isključivo ovim „sebičnim“ interesima, rezultirat će disfunkcionalnim organizacijskim ishodima (primjerice, Bolino 1999; Schnake, 1991). Naime, zaposlenici koji se u odgovorno organizacijsko ponašanje upuštaju isključivo motivirani upravljanjem dojmom manje pažnje posvećuju izvršavanju svojih zadataka (Baumeister, 1982). Za razliku od njih, zaposlenici koji se u odgovorno organizacijsko ponašanje upuštaju radi dobrobiti druge strane (organizacije ili rukovoditelja), će i u odgovornom organizacijskom ponašanju, ali i u izvršavanju radnih zadataka nadmašiti zaposlenike koji samo žele ostaviti dobar dojam i koji će u to vjerojatno uložiti manje energije (Bolino, 1999). Upravljanje dojmom o sebi će motivirati zaposlenike na odgovorno organizacijsko ponašanje 1) koje odgovara onom koje

preferira meta tog ponašanja, 2) koje je usmjereno na način koji meta takvog ponašanja najviše vrednuje, 3) koje će primijetiti utjecajne osobe, koje su najčešće i mete takvog ponašanja, 4) u određenom vremenskom razdoblju, kada 5) zaposlenici procjenjuju da im se takvo ponašanje najviše isplati (Bolino, 1999).

Uistinu, istraživanja su potvrdila da se zaposlenici upuštaju u odgovorno organizacijsko ponašanje kako zbog prosocijalnih (*good-soldier*), tako i zbog onih „sebičnih" (*good-actors*) razloga (Chiaburu i sur., 2013; Lemmon i Wayne, 2014). U ovom su radu, s jedne strane, timovi skloni uskratiti odgovorno organizacijsko ponašanje *suradnicima* u situaciji kada ih doživljavaju nepravednima, neovisno o tome koliko pravednima pritom doživljavaju organizaciju ili rukovoditelja. S druge strane, u istoj se situaciji (kada suradnike doživljavaju nepravednima a rukovoditelja ili organizaciju pravednima) odgovorno organizacijski ponašaju prema *organizaciji ili rukovoditeljima*, pa je upitno koji su motivi timova u podlozi ovakvog ponašanja. Ukoliko su u podlozi isključivo sebični motivi, ovi bi se „naočigled" vrlo pozitivni ishodi vremenom mogli negativno odraziti na funkcioniranje organizacije u cjelini.

Konačno, i u području ispitivanja pravednosti u organizacijskom kontekstu, pokazalo se da jedan oblik pravednosti može kompenzirati nedostatak drugog oblika pravednosti. Primjerice, interakcijska pravednost može nadoknaditi distributivnu ili proceduralnu nepravednost (Greenberg, 2011). Također, kada je proceduralna pravednost percipirana niskom, pojedinci značajno negativnije reagiraju na nepoželjan ishod, nego u situaciji kada je proceduralna pravednost procijenjena visokom (Brockner i sur., 1994; Brockner, Wiesenfeld i Martin, 1995).

Ukratko, rezultati ovoga istraživanja nisu u skladu s teorijama kongruentnosti u organizacijskom kontekstu. Naime, s povećanjem stupnja neusklađenosti, mjereni ishodi ne opadaju, već imaju tendenciju rasti. Ovaj je rast posebice izražen kada je riječ o odgovornom organizacijskom ponašanju tima usmjerenom prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima. Jedino u slučaju kada tim doživljava nepravedan tretman od strane rukovoditelja ili suradnika, nije moguće kompenzirati nepoželjne učinke nepravednosti na povjerenje tima u rukovoditelja. Naime, povjerenje je tima u rukovoditelja visoko jedino u slučaju kada tim oba izvora doživljava potpuno pravednima.

Vrlo je vjerojatno da su reakcije timova na neusklađenost klima pravednosti pod utjecajem šireg vrijednosnog sustava i aktualnog društvenog konteksta naše zemlje, o čemu će još biti riječi.

5.1.3. Učinci smjera neusklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene na organizaciju, rukovoditelja i suradnike

Konačno, treći je problem rada bio provjeriti na koji način doživljaj tima o *smjeru neusklađenosti* pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika predviđa zajedničke reakcije članova tima prema organizaciji, rukovoditelju te suradnicima. Na osnovu *modela sličnosti izvora i mete* (Lavelle i sur., 2007) pretpostavljeno je da će doživljaj tima o *smjeru neusklađenosti* pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika imati važnu ulogu u predviđanju zajedničkih reakcija članova tima prema organizaciji, rukovoditelju te suradnicima (H3). Preciznije, pretpostavljeno je da će za zajedničke reakcije članova tima prema određenom izvoru najveću važnost imati doživljaj tima o tome kako upravo taj izvor tretira tim u cjelini.

Ukupno gledano, rezultati su u potpunosti dosljedni. Kada je riječ o ishodima usmjerenim na organizaciju, isti je trend značajnosti smjera neusklađenosti za oba ishoda, i povjerenje tima u organizaciju i odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji. Oba ishoda usmjerena na organizaciju u *jednakoj mjeri* ovise o klimi pravednosti sva tri izvora. Odnosno, za zajedničke je reakcije članova tima prema organizaciji jednako važan doživljaj tima o pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika.

Ovo nije u skladu s modelom sličnosti izvora i mete, prema kojem je pretpostavljeno da će ishodi usmjereni na organizaciju u većoj mjeri ovisiti o klimi pravednosti organizacije. Ukoliko bi se uzela u obzir *tendencija* značajnosti smjera neusklađenosti, kada je riječ o interakciji klima pravednosti organizacije i rukovoditelja, oba su izvora i dalje jednako važna za oba ishoda. Ipak, kada se uzme u obzir interakcija klima pravednosti organizacije i suradnika, postoji tendencija veće važnosti klime pravednosti suradnika u odnosu na klimu pravednosti organizacije za oba mjerena ishoda.

Ukoliko se izuzme moderatorski utjecaj staža u organizaciji, važnost klime pravednosti suradnika čak i „prevagne“ u odnosu na klimu pravednosti organizacije za odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji. Konačno, kada je riječ o interakciji klima pravednosti rukovoditelja i suradnika, tendencija je veće važnosti zajedničkog doživljaja tima o pravednosti suradnika u odnosu na zajednički doživljaj tima o pravednosti rukovoditelja, i to za oba mjerena ishoda.

Ovi rezultati potvrđuju veliku važnost sva tri izvora klime pravednosti, a posebice klime pravednosti suradnika, za ishode usmjerene prema organizaciji. Unatoč pretpostavci modela sličnosti izvora i mete, dobiveni rezultati zapravo ne iznenađuju. Naime, ukoliko se analizira sadržaj čestica kojima je mjereno povjerenje tima u organizaciju, može se uočiti da tim ima povjerenja u organizaciju kada 1) procjenjuje da ga organizacija tretira pravedno, 2) kada je

razina povjerenja među članovima tima, ali i 3) između tima i neposredno nadređenog visoka te 4) kada se članovi organizacije mogu osloniti jedni na druge.

Obzirom da organizaciju i čine njeni članovi, ne iznenađuje da je zajednički doživljaj tima o pravednosti rukovoditelja i suradnika barem jednako važna determinanta povjerenja tima u organizaciju, kao i zajednički doživljaj tima o pravednosti same organizacije. Pri tome pravednost jednog autoriteta (organizacije ili rukovoditelja) uspješno kompenzira povjerenje tima u organizaciju, u situaciji kada tim drugi autoritet doživljava čak i u potpunosti nepravednim.

U slučaju kada je barem jedan autoritet pravedan, moguće je da tim ne trpi nepoželjne posljedice, te da stoga ne pada ni povjerenje tima u organizaciju općenito. Ipak, kada tim uzme u obzir nepravednost suradnika i/ili rukovoditelja, dakle onih „bližih", postoji tendencija pada povjerenja u organizaciju. Moguće je da u tom slučaju članovi tima u većoj mjeri osjećaju nepoželjne posljedice ili doživljavaju konflikte. O ovome će se još raspraviti naknadno, obzirom da je gotovo isti, samo značajno izraženiji učinak dobiven i za povjerenje tima u rukovoditelja.

Kada je riječ o odgovornom organizacijskom ponašanju tima prema organizaciji, sadržaj se čestica odnosi isključivo na organizaciju u cjelini i neposredno koristi samo organizaciji u cjelini. Ipak, ne iznenađuje da tim istu tu organizaciju promatra i kroz svoje suradnike i rukovoditelja, pa tako i reagira, o čemu je bilo više riječi u prethodnom poglavlju.

U potpunosti je dosljedna značajnost smjera neusklađenosti kada je riječ o povjerenju tima u rukovoditelja i odgovornom organizacijskom ponašanju tima prema rukovoditelju, odnosno ishodima usmjerenim na rukovoditelja. Kada je riječ o interakciji klima pravednosti *organizacije i rukovoditelja*, timu je za povjerenje u rukovoditelja, ali i odgovorno organizacijsko ponašanje prema njemu, važnija pravednost rukovoditelja u odnosu na pravednost organizacije.

Ovo je u potpunosti u skladu s modelom sličnosti izvora i mete. Pritom, kako je pojašnjeno u prethodnom poglavlju, zajednički doživljaj pravednosti jednog autoriteta nadoknađuje doživljaj nepravednosti drugog za oba mjerena ishoda.

Nadalje, za oba su mjerena ishoda usmjerena na rukovoditelja klima pravednosti *organizacije i suradnika* jednako važne, što je također u skladu s pretpostavkom. Ipak, kada je riječ o interakciji klima pravednosti *rukovoditelja i suradnika*, oba su izvora jednako važna i to dosljedno za oba ishoda, što nije u skladu s modelom sličnosti i mete, prema kojemu bi klima pravednosti rukovoditelja trebala biti važnija od klime pravednosti suradnika za ishode usmjerene na rukovoditelja. Ukoliko bi se gledala *tendencija* značajnosti smjera neusklađenosti, ona ide u prilog pretpostavci.

Pritom, kada je riječ o povjerenju tima u rukovoditelja učinci smjera, ali i stupnja neusklađenosti klima pravednosti *organizacije i suradnika* te *rukovoditelja i suradnika* najviše iznenađuju i vrlo ih je teško obrazložiti, ponajviše stoga što su u potpunosti nedosljedni. Možda se upravo u ovoj situaciji najviše i očituje koliko tim zapravo razlikuje pravednost organizacije od pravednosti rukovoditelja. Naime, za isti je ishod u oba slučaja uzeta u obzir klima pravednosti suradnika, ali se reakcije tima u pogledu povjerenja u rukovoditelja drastično razlikuju ovisno o kojoj je kombinaciji riječ (uspoređuje li tim uz pravednost suradnika pravednost organizacije ili pravednost rukovoditelja).

Ovi nalazi ujedno u potpunosti potvrđuju da članovi tima klimu pravednosti organizacije doživljaju konstruktom različitim od konstrukta klime pravednosti rukovoditelja. Preciznije, kada je riječ o interakciji klima pravednosti organizacije i suradnika, povjerenje tima u rukovoditelja je *nisko* jedino u slučaju kada tim i suradnike i organizaciju doživljava u potpunosti *nepravednima*. Suprotno tome, kada je riječ o interakciji klima pravednosti rukovoditelja i suradnika, povjerenje tima u rukovoditelja je *visoko* jedino u slučaju kada tim i suradnike i rukovoditelja doživljava *pravednima*. Drugim riječima, s jedne strane, u interakciji klima pravednosti organizacije i suradnika, pravednost bilo kojeg od ova dva izvora nadoknađuje nepravednost onog drugog i neusklađenost se ne odražava negativno na povjerenje tima u rukovoditelja. Naime, ono je jednako visoko, dokle god tim barem suradnike ili organizaciju doživljava pravednim.

S druge strane, u interakciji klima pravednosti rukovoditelja i suradnika, *nije moguće* nadoknaditi nepravednost *bilo kojeg* od ova dva izvora. Ukoliko tim rukovoditelja ili suradnike doživljava u potpunosti nepravednima, povjerenje je tima u rukovoditelja izrazito nisko. Dakle čak i u situaciji kada tim rukovoditelja doživljava u potpunosti pravednim, a istovremeno suradnike nepravednima, povjerenje je tima u rukovoditelja u potpunosti nisko.

Suprotno tome, kada tim organizaciju doživljava u potpunosti pravednom, a istovremeno suradnike nepravednima, povjerenje je tima u rukovoditelja gotovo jednako visoko kao u situaciji kada tim oba izvora doživljava pravednima. Ovi rezultati iznenađuju i moguće je samo nagađati o razlozima razlika u reakcijama tima.

Jedno je od mogućih obrazloženja da postoji velika vjerojatnost da, u interakciji klima pravednosti rukovoditelja i suradnika, članovi tima odgovornost za zajednički doživljaj nepravednosti suradnika (koja ih očigledno „boli“) pripisuju upravo rukovoditelju. Drugim riječima, vjerojatno članovi tima očekuju od rukovoditelja da reagira i utječe na nepravednost suradnika. Ukoliko rukovoditelj u tome ne uspijeva, neovisno o tome što ga tim doživljava u potpunosti pravednim, prema sadržaju čestica povjerenja u rukovoditelja, članovi tima neće ga više smatrati kompetentnim u ključnim elementima njegovog posla te sposobnim dobro obaviti svoj posao, promišljeno odlučivati o svom poslu te obaviti posao bez stvaranja novih problema. U toj će situaciji članovi tima smatrati da se ne mogu osloniti na svog rukovoditelja, da njihov rukovoditelj ne razumije dobro svoj posao i da ne razmišlja dobro o tome što radi na svom poslu te u konačnici, da im neće pružiti potrebnu podršku prilikom obavljanja dodijeljenih im zadataka.

Ukratko, tim neće imati povjerenja u svog rukovoditelja, što može rezultirati i brojnim drugim negativnim posljedicama za cjelokupno radno okruženje (Grover, Markus, Hasel, Manville i Serrano-Archimi, 2014). Uistinu, zaposlenici će doživjeti nepravednim kada rukovoditelj izbjegava rješavati konflikte među suradnicima, odnosno situaciju kada suradnici za izazvane konflikte prolaze nekažnjeno (Yang, 2015).

Ipak, kada tim organizaciju doživljava pravednom, neovisno o tome što suradnike doživljava u potpunosti nepravednima, povjerenje je tima u rukovoditelja vrlo visoko. Možda je u podlozi ovakvog stava činjenica da u velikoj većini organizacija moć zapravo ima organizacija, a ne rukovoditelj. Drugim riječima, ukoliko članovi tima i dalje doživljavaju pozitivne ishode od organizacije (primjerice, pravednu raspodjelu ishoda od strane organizacije, pravedne procese i postupke u podlozi te raspodjele, ali i interpersonalni tretman organizacije prema timu), neovisno o nepravednosti suradnika, smatraju da rukovoditelj zapravo dobro radi svoj posao te je povjerenje u njega i dalje visoko.

Istim bi se argumentom mogao objasniti i kompenzacijski učinak klime pravednosti organizacije na povjerenje tima u rukovoditelja. Kada tim rukovoditelja doživljava u potpunosti nepravednim, a istovremeno organizaciju u potpunosti pravednom, povjerenje je tima u rukovoditelja izrazito visoko.

I ovaj se neočekivani nalaz možda može objasniti na sličan način. Moguće je da tim, neovisno o tome što rukovoditelja doživljava nepravednim – ukoliko i dalje dobiva poželjne (ili barem ne trpi nepoželjne) ishode od strane organizacije, smatra svog rukovoditelja sposobnim dobro obavljati svoj posao.

Također, ukoliko tim rukovoditelja procjenjuje pravednim, neovisno o tome što organizaciju drži nepravednom, i dalje ima potpuno povjerenje u njega. Ovaj je nalaz u skladu s modelom sličnosti izvora i mete i možda potvrđuje navedeno u prethodnom dijelu rada, odnosno činjenicu da članovi tima mogu suosjećati s rukovoditeljem, identificirati se s njime te razviti veću afektivnu odanost rukovoditelju (Grant, 2008; Parker i Axtell, 2001) i u neku ruku pokazati razumijevanje što rukovoditelj nema moć utjecati na nepravednost organizacije.

Učinci neusklađenosti klima pravednosti na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju detaljnije su objašnjeni u prethodnom dijelu rasprave. Ipak, važno je napomenuti da je zajednički doživljaj tima o pravednosti sva tri izvora važan za odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju.

Konačno, kada je riječ o ishodima usmjerenim na suradnike, rezultati su vrlo jednoznačni i dosljedno za oba mjerena ishoda u skladu s modelom sličnosti izvora i mete. Radna angažiranost tima i odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima u najvećoj mjeri ovisi upravo o klimi pravednosti suradnika.

Pri tome, klima pravednosti rukovoditelja i organizacije u kombinaciji dodatno osnažuju navedene ishode. Uz to, timu oni predstavljaju jednako važne izvore pravednosti za radnu angažiranost i odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima. Ipak, unatoč tome što ishodi usmjereni na suradnike u najvećoj mjeri ovise upravo o klimi pravednosti suradnika, zajednički se doživljaj dosljedne nepravednosti organizacije i rukovoditelja negativno odražava na oba ishoda.

5.1.4. Zaključno o učincima (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na ishode usmjerene na organizaciju, rukovoditelja i suradnike

Rezultate dobivene ovim istraživanjem nije jednostavno gledati i tumačiti zasebno. Ukupno gledajući, u ovome su radu provjereni zajednički učinci klime pravednosti cjelokupnog radnog konteksta na ishode specifično usmjerene na organizaciju, rukovoditelja i suradnike. Ipak, ishodi specifično usmjereni na suradnike i rukovoditelja barem se posredno odražavaju i na organizaciju i to ih čini jednako važnima za funkcioniranje organizacije u cjelini. Obzirom da su se svi mjereni izvori klime pravednosti pokazali važnim za ove ishode, a posebice klima pravednosti suradnika, za uspješno je funkcioniranje organizacije nužno osigurati pravedan tretman na svim razinama organizacije, i to iz sljedećih razloga.

Naime, velikim je brojem istraživanja potvrđen tzv. *učinak slijevanja prema dolje* (eng. *Trickle-down effect* (prema Wo, Ambrose i Schminke, 2015) u kojemu se percepcije, stavovi i ponašanja jedne osobe u organizaciji (uobičajeno rukovoditelja), hijerarhijski prenose i utječu na percepcije, stavove i ponašanja druge osobe (uobičajeno podređenog). *Učinci slijevanja prema dolje* prepoznati su u brojnim fenomenima u organizacijskom kontekstu, uključujući i percepcije pravednosti (Ambrose, Schminke, i Mayer, 2013; Aryee, Chen, Sun i Debrah, 2007; Masterson, 2001; Tepper, Duffy, Henle i Lambert, 2006; Tepper i Taylor, 2003). Masterson (2001) je prvi pokazao da doživljaj distributivne i proceduralne pravednosti zaposlenika utječe na percepcije klijenata o količini uloženog truda, pravednosti i prosocijalnom ponašanju organizacije u cjelini. Također, pokazalo se da percepcija interakcijske pravednosti njemu nadređenog rukovoditelja od strane samog rukovoditelja, utječe na percepcije podređenih o neprimjerenom (eng. *abusive*) rukovođenju (Tepper i sur., 2006). Dodatno, doživljaj rukovoditelja tima o interakcijskoj pravednosti vlastitog nadređenog utječe na zajednički doživljaj tima o interakcijskoj pravednosti njega samog te u konačnici i na ishode mjerene na grupnoj razini analize (Ambrose i sur., 2013).

Učinci slijevanja prema dolje potvrđeni su i u našem kontekstu (Jakopec, Bošnjak i Sušanj, 2014; Sušanj i Jakopec, 2014). Naime, kada rukovoditelj tima svog nadređenog procjenjuje interakcijski nepravednim, konflikti u odnosima članova tima, preko klime interakcijske pravednosti suradnika, negativno djeluju na njenu uspješnost. Suprotno tome, kada rukovoditelj tima interakcijski tretman vlastitog nadređenog procjenjuje pravednim, konflikti nemaju učinka na uspješnost grupe (Jakopec i sur., 2014).

Također, članovi onih timova čiji rukovoditelji doživljavaju organizaciju pravednom u značajno su većoj mjeri spremni odgovorno se organizacijski ponašati prema svom rukovoditelju. Preciznije, klima pravednosti rukovoditelja, putem povjerenja u rukovoditelja, u značajno većoj mjeri predviđa spremnost na poželjno organizacijsko ponašanje zaposlenih prema rukovoditelju kada on sam organizaciju smatra pravednom (Sušanj i Jakopec, 2014).

Tri su glavna teorijska objašnjenja fenomena *slijevanja prema dolje* (Wo i sur., 2015). Teorija društvene razmjene (Blau, 1964) tvrdi da se *učinci slijevanja prema dolje* pojavljuju jer rukovoditelj uzvraća tretman svog nadređenog kroz tretman svojih podređenih (Bordia, Restubog, Bordia i Tang 2010; Masterson, 2001; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes i Salvador, 2009; Tepper i Taylor, 2003). Teorije socijalnog učenja (Bandura, 1977) drže da su *učinci slijevanja prema dolje* rezultat rukovoditeljeva modeliranja i oponašanja vlastitog nadređenog, u tretiranju svojih podređenih (Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne i Marinova 2012; Mayer i sur., 2009). U konačnici, teorije preusmjerene agresivnosti (Marcus-Newhall, Pedersen, Carlson i Miller, 2000) objašnjavaju *učinke slijevanja prema dolje* iz afektivne perspektive, pretpostavljajući da rukovoditelj agresivnost proizišlu iz nezadovoljstva tretmanom vlastitog nadređenog preusmjerava na svoje podređene (Aryee i sur., 2007; Hoobler i Brass, 2006; Tepper i sur., 2006).

Na ovaj se način *učinci slijevanja prema dolje* često „prelijevaju“ i na druge ishode, a ne samo one usmjerene na izvor (ne)pravednog tretmana. Primjerice, pokazalo se da će neprimjeren tretman od strane rukovoditelja utjecati na zaposlenikov smanjen doživljaj podrške od strane organizacije (Shoss, Eisenberger, Restubog i Zagenczyk, 2013). Također, putem posredne razmjene, tretman od strane rukovoditelja neće utjecati samo na ponašanje zaposlenika prema rukovoditelju, već i na ponašanje zaposlenika prema suradnicima. Primjerice, zaposlenici će nepravedan tretman od strane autoriteta s vremenom početi tumačiti kao signal manje vrijednosti suradnika (Tyler i Blader, 2000), pa će nepravedan tretman od strane rukovoditelja ne samo inhibirati odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika prema rukovoditelju, već i prema vlastitim suradnicima (Peng, Schaubroeck i Li, 2014).

Dakle, nepravednost rukovoditelja (koja se na njemu podređene vrlo lako može prenijeti s njegovog nadređenog ili organizacije u cjelini) može kreirati negativnu interpersonalnu dinamiku, i to ne samo na relaciji tim – rukovoditelj, već i na relaciji tim – suradnici. Obzirom da i ovaj rad, kao i rastući broj drugih (primjerice, Cropanzano i sur., 2007; Cropanzano i sur., 2011; Li i Cropanzano, 2009; Li i sur., u tisku; Molina i sur., 2014) potvrđuje važnost klime pravednosti suradnika, nužno je osigurati da do negativne interpersonalne dinamike ne dođe.

5.2. Uvjeti u kojima se očituju učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika

Iako moderatorski učinci primarno nisu predmet ovoga rada, potrebno je prokomentirati u nekim slučajevima dobivenu značajnu ovisnost učinaka (ne)usklađenosti izvora klima pravednosti na zajedničke reakcije članova tima o prosječnoj dobi tima te prosječnom stažu tima u organizaciji.

Naime, rezultati su pokazali da zajednički učinci klima pravednosti *organizacije i rukovoditelja* na povjerenje tima u rukovoditelja te odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju, ali i suradnicima ovise o *prosječnoj dobi tima*. Zajednički učinci klima pravednosti *organizacije i suradnika* na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju također ovise o *prosječnoj dobi tima.* Konačno, zajednički učinci klima istih izvora pravednosti na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji variraju ovisno o *prosječnom stažu tima u organizaciji.*

Ukratko, dosljedno se pokazalo da se povećanjem prosječne dobi ili staža tima u organizaciji povećava i snaga zajedničkih učinaka klima pravednosti pojedinih izvora na sve (gore navedene) ishode. Dakle, u timova starije prosječne dobi i duljeg staža u organizaciji, ishodi su značajno osnaženiji klimom pojedinih izvora pravednosti *u kombinaciji*, u odnosu na timove mlađe dobi i kraćeg staža u organizaciji. Dodatno, s porastom prosječne dobi i staža tima u organizaciji, snažno rastu i kompenzacijski učinci *stupnja neusklađenosti*.

Dodatno, ukupno gledajući, timovi *prosječno starije dobi* negativnije reagiraju na dosljedno izrazito nepravedan ili izrazito pravedan tretman od strane dva izvora, u odnosu na timove prosječno mlađe dobi. Obzirom da s porastom prosječne dobi tima izrazito snažno rastu *kompenzacijski* učinci stupnja neusklađenosti, moguće je da učinke usklađenosti jednostavno „maskiraju“ učinci neusklađenosti. Ovo se na neki način može usporediti s efektom stropa (kao u situaciji Bashshur i sur., 2011).

Drugim riječima, obzirom da učinci stupnja neusklađenosti izrazito snažno rastu s porastom dobi, moguće je da kraj njih ekstremne vrijednosti usklađenosti (posebice u pozitivnom smjeru) jednostavno gube značaj, odnosno, učinci neusklađenosti na neki način „preuzimaju“ učinke usklađenosti. Također, s porastom dobi raste i važnost rukovoditelja za ishode usmjerene na njega, a moguće je da prosječno stariji timovi jednostavno bolje poznaju rukovoditelja. U skladu s time, rukovoditelj timu postaje važniji orijentir u procjeni povjerenja u njega, ali i u namjeri organizacijski odgovornog ponašanja prema njemu.

Konačno, s porastom *staža tima u organizaciji* učinci usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika ponovno snažnije djeluju na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji. Negativni su učinci dosljedne nepravednosti od strane oba izvora slabije izraženi. Kada se uzme u obzir i prosječan staž tima u organizaciji, pravedan tretman tima od strane organizacije postaje jednako važan za odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji koliko i tretman od strane suradnika. Za razliku od prethodnih slučajeva, ovaj puta se učinci stupnja neusklađenosti ne pojačavaju. Možda upravo zbog toga u timova duljeg staža izrazito dosljedno pozitivan ili dosljedno negativan tretman od strane organizacije i suradnika izaziva izraženiji porast u odgovornom organizacijskom ponašanju tima prema organizaciji. Odnosno, u ovom slučaju, učinci usklađenosti nisu „maskirani" učincima neusklađenosti.

Obzirom da se povećanjem prosječne dobi ili staža tima u organizaciji povećava i snaga učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti, dobiveni su rezultati u skladu s rezultatima novije meta-analize učinaka dobi na radnu uspješnost (Ng i Feldman, 2008). Oni pokazuju da je dob zaposlenika značajno pozitivno povezana s odgovornim organizacijskim ponašanjem zaposlenika. Preciznije, stariji su zaposlenici barem jednako, ukoliko ne i više od mlađih, motivirani doprinijeti organizaciji ili se čak svjesnije odgovorno organizacijski ponašati kako bi nadoknadili eventualni nedostatak u „tehničkoj" izvedbi, do kojeg dolazi s godinama. Uistinu, i brojna istraživanja u području kognitivne i socijalne psihologije podupiru ove nalaze. Primjerice, pokazalo se da su stariji ljudi motiviraniji volontirati općenito (Okun, Barr i Herzog, 1998).

Nadalje, iako se na odgovorno organizacijsko ponašanje gleda kao na ponašanje koje je *izvan* radne uloge, istraživanja potvrđuju da ga zaposlenici zapravo vrlo često doživljavaju kao ponašanje koje je predviđeno *unutar* radne uloge. Čak štoviše, u što ga većoj mjeri zaposlenici doživljavaju kao ponašanje koje se očekuje od radne uloge, to će uspješniji u tome ponašanju i biti (Coyle-Shapiro, Kessler i Purcell, 2004; Kidder, 2002; Tepper i Taylor, 2003). Pored toga, što su zaposlenici stariji, to u većoj mjeri na odgovorno organizacijsko ponašanje gledaju kao na ponašanje koje je unutar njihove radne uloge (Wanxian i Weiwu, 2007). Pokazalo se da stariji zaposlenici imaju tendenciju funkcionirati u terminima internaliziranih standarda usklađivanja kako uzajamnih, tako i moralnih obaveza, dok mlađi zaposlenici u većoj mjeri upravljaju potrebama na transakcijski način (Kanungo i Conger, 1993).

Također, stariji djelatnici imaju niži motiv za postignućem te istovremeno viši motiv za pripadanjem u odnosu na mlađe zaposlenike (Doering, Rhodes i Schuster, 1983). Uistinu, pokazalo se da se zaposlenici mlađi od 30 godina u manjoj mjeri uključuju u odgovorno organizacijsko ponašanje u usporedbi sa zaposlenicima starijima od 40 (Kuehn i Al-Busaidi,

2002). Dakle, jedno je objašnjenje rezultata dobivenih u ovom radu da se stariji zaposlenici odgovorno organizacijski ponašaju jer jednostavno smatraju da time rade svoj posao. Kada je riječ o povjerenju zaposlenika, rezultati idu u istom smjeru. Naime, proučavanjem neuro-biheviоralne baze dobnih razlika u povjerenju, pokazalo se da su stariji zaposlenici skloniji vjerovati drugima u odnosu na mlađe (Castle i sur., 2012). Također, meta-analize su potvrdile da su i zaposlenici duljeg staža u organizaciji, kao i oni starije dobi, u većoj mjeri spremni odgovorno se organizacijski ponašati (Ng i Feldman, 2010, 2011), što je ponovno u skladu s dobivenim rezultatima.

Jedna jedina, vrlo recentna meta-analiza promatra odnos staža u organizaciji i radne uspješnosti na više-razinskoj analizi (Steffens, Shemla, Wegge i Diestel, 2014). S obzirom da je u navedenoj meta-analizi na drugačiji način konceptualiziran staž tima u organizaciji, dobivene je rezultate vrlo teško usporediti s rezultatima ovog rada. Između ostaloga, rezultati su ove meta-analize pokazali da što je veća unutar-grupna različitost članova tima u pogledu staža u organizaciji, to će radna uspješnost tima biti veća.

S obzirom na značajnost koeficijenata korelacije prosječne dobi i staža s mjerenim ishodima, dobiveni moderatorski učinci dobi i staža trebaju se tumačiti s oprezom, budući da postoji mogućnost supresor efekta. Također, Edwards (2015) navodi dva jednako važna kriterija procjene moderatorskih učinaka. Prvo, moderatorski se učinci tumače ukoliko se njihov dodatni doprinos pokaže statistički značajnim (ovaj se uvjet u ovome radu smatra zadovoljenim). Drugo, opravdano je tumačiti značajnost i smjer moderatorskih efekata samo ukoliko je veličina učinka dovoljno velika da bi to bilo smisleno činiti. Pritom se ne navodi granična vrijednost veličine učinka koju je opravdano tumačiti. Ipak, neupitno je da su dobivene veličine moderatorskih učinaka u ovome radu vrlo male, pa je to još jedan razlog zbog kojeg bi dobivene moderacijske učinke trebalo interpretirati sa zadrškom.

5.3. Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika u kontekstu specifičnom za naše društvo

Moguće je da dobiveni učinci (ne)usklađenosti različitih izvora klime pravednosti u organizacijskom kontekstu na mjerene ishode ovise i o aktualnom kontekstu i specifičnostima našeg društva. Doživljaj pravednosti, ali i reakcije na (ne)pravednost, pod utjecajem su nacionalne i organizacijske kulture (Rupp i Thorton, 2014). Interpretacija (ne)pravednosti događaja pod utjecajem je kulturalnih vrijednosti pa tako pojedinac određeni događaj može različito interpretirati ovisno kojoj nacionalnoj kulturi pripada (Morris, Leung, Ames i Lickel, 1999).

Uistinu, učinci se pravednosti ne mogu generalizirati kroz različite kulture. Odnosi između procjena pravednosti i reakcija na doživljenu (ne)pravednost ovise o širokom spektru kulturalnih dimenzija (Shao, Rupp, Skarlicki i Jones, 2013). Nacionalnu kulturu našeg područja, gledajući prema Hofstedeovim (1994) dimenzijama kulturalnih vrijednosti, karakteriziraju velike razine distance moći i izbjegavanja nesigurnosti te kolektivistička kultura s tendencijom prema femininom društvu (Lažnjak, 2011). Shao i sur. (2013) provjerili su moderacijske učinke kulturalnih vrijednosti (individualizma, maskulinosti, izbjegavanja nesigurnosti i distance moći) na učinak doživljaja pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje zaposlenika u organizaciju i rukovoditelja te odgovorno organizacijsko ponašanje prema organizaciji, rukovoditeljima i suradnicima. U individualističkim kulturama, koje karakterizira visoka razina nesigurnosti, zaposlenici negativnije reagiraju na nepravednost, jer se ona neposredno odražava na njihove osobne ishode i pojačava doživljaj nesigurnosti. Kolektivističke kulture karakteriziraju harmoničniji međuljudski odnosi, pa doživljena nepravednost pojedinca neće tako snažno utjecati na njegove reakcije, dokle god su grupni ishodi na visokoj razini (Shao i sur., 2013). Ipak, ovi rezultati upućuju na mogućnost da u pretežno kolektivističkih kultura, upravo *kolektivni* konstrukti izazivaju najsnažnije reakcije na grupne ishode (Lavelle i sur., u tisku), što je moguće došlo do izražaja i u ovome radu. Kultura oblikuje načine na koji pojedinci interpretiraju (ne)pravedne događaje, informacije koje članovi tima dijele, a onda i zajedničku interpretaciju tih informacija (Rupp i Thorton, 2014). Femininost je povezana sa snažnijim reakcijama na nepravednost, jer se feminine vrijednosti odnose na njegovanje odnosa (Shao i sur., 2013). Konačno, u kulturama koje karakterizira velika distanca moći, zaposlenici ne preispituju često odluke ili ponašanja autoriteta, neovisno o tome kakve su posljedice tih odluka ili ponašanja po njih same (Shao i sur., 2013). To utječe na procjenu (ne)pravednosti tretmana od strane nadređenog, pa su i reakcije na nepravednost prigušene.

Nadalje, organizacijska kultura, koju svakako oblikuju i kulturalni utjecaji šireg društvenog konteksta, nastaje kao rezultat organizacijskog učenja (Sušanj, 2005). Organizacijska kultura predstavlja skup simbola i značenja koja ljudi koriste kako bi organizirali ideje i protumačili iskustva, donijeli odluke te ih u konačnici i proveli (Gonzales, 1987; Sušanj, 2005). Dimenzije organizacijske kulture također moderiraju učinke pravednosti na odgovorna organizacijska ponašanja (Erkutlu, 2011). Odnos između interakcijske pravednosti i odgovornog organizacijskog ponašanja snažniji je u organizacijama koje karakterizira visoka orijentacija na ljude. Također, organizacije koje pružaju podršku svojim zaposlenicima u većoj će mjeri biti pravedne i iskreno brinuti o zaposlenicima, dok će one u kojima je visok naglasak na pravilima, također voditi računa o detaljima, a time i procedurama koje je potrebno slijediti (Tziner, Schultz i Fisher, 2008). Kulturu proizvodnih organizacija našeg područja između ostaloga karakterizira i visok naglasak na pravilima te nizak naglasak na rezultatima (Konrad i Sušanj, 1999), što je u skladu s ranije navedenim karakteristikama nacionalne kulture. Preciznije, kulturu proizvodnih organizacija našeg područja karakteriziraju s jedne strane upravo pisane procedure i visoka specijalizacija u radu, vertikalna komunikacija i hijerarhijski autoritet, a sa druge strane prijateljska atmosfera, pomaganje, razumijevanje, povjerenje te topla radna klima (Konrad i Sušanj, 1999). Ukupno gledajući, moguće je da se navedeni učinci odražavaju na rezultate i u ovome radu, posebice na važnost pravednosti suradnika.

Uz navedeno, aktualne promjene u svijetu rada u našem društvu, koje se očituju u visokoj nezaposlenosti i smanjenju prihoda, smanjivanju broja zaposlenih uslijed sve češće privatizacije i restrukturiranja organizacija te povećanoj mobilnosti radne snage, odražavaju se u doživljaju nesigurnosti posla (Maslić Seršić i Trkulja, 2009). Ove se promjene vrlo vjerojatno očituju i u snažnim kompenzacijskim učincima neusklađenosti izvora klima pravednosti. Naime, zbog aktualne situacije na tržištu rada, zaposlenici si vjerojatno ne mogu dozvoliti negativne reakcije, dokle god situaciju doživljavaju iole podnošljivom (tj. dok je barem jedan izvor doživljavaju pravednim) te nastoje aktivno utjecati na odnose razmjene, kako bi u što većoj mjeri osigurali uzvraćanje pozitivnog ponašanja u budućnosti (primjerice, zadržavanja radnog mjesta ukoliko dođe do smanjivanja broja zaposlenika). Naime, umjereni do snažan doživljaj nesigurnosti posla motivirat će zaposlenike da dodatno povećaju odgovorno organizacijsko ponašanje (Lam i sur., 2015) kako bi proaktivno obvezali organizaciju u odnosu društvene razmjene (očekujući da se za pruženo odgovorno organizacijsko ponašanje organizacija oduži kada za to dođe vrijeme). Iako su u navedenim istraživanjima ovi odnosi ispitivani na individualnoj razini analize, čini se da se na isti način odražavaju i na grupnoj.

5.4. Metodološke prednosti i ograničenja rada te smjernice za naredna istraživanja

Osnovna je prednost ovoga istraživanja što je njime zahvaćen gotovo cjelokupan društveni kontekst unutar kojeg se oblikuju percepcije pravednosti. Također, svi su konstrukti mjereni na grupnoj razini analize, na vrlo velikom broju timova. Pritom je za mjerenje svih varijabli korišten kompozicijski model promjene referentnog okvira (Chan, 1988) koji se dosljedno pokazao najboljim načinom zahvaćanja konstrukata na grupnoj razini analize (primjerice, Li i Cropanzano, 2009; Podsakoff i sur., 2014).

Također, u svim je mjerenim varijablama potvrđen visok stupanj slaganja članova unutar grupa, ali i zadovoljavajući među-grupni varijabilitet u procjenama. Procijenjeni su učinci *zajedničkih* doživljaja tima o pravednosti različitih izvora u organizacijskom kontekstu (organizacije, rukovoditelja i suradnika) na *zajedničke* stavove i ponašanja tima usmjerene prema specifičnim izvorima pravednosti. Upravo ove zajedničke reakcije tima na njihove zajedničke doživljaje imaju važan utjecaj na organizaciji relevantne ishode (Podsakoff i sur., 2014; Rupp i sur., 2014).

Ova jaka strana istraživanja neizbježno povlači i mogući nedostatak rada, odnosno problem zajedničke varijance metode. Naime, obzirom na to da su svi podaci korišteni u ovome radu dobiveni iz istih izvora, u istom vremenskom periodu, metodom samoprocjene, postoji mogućnost učinka zajedničke varijance metode. Ova sistematska pogreška mjerenja može realne odnose među teorijskim konstruktima učiniti dvojbenim (Podsakoff, MacKenzie, Lee i Podsakoff, 2003). Iz tog je razloga Harman post-hoc jednofaktorskim testom provjeren učinak zajedničke varijance metode.

Rezultati eksploratorne faktorske analize svih (agregiranih) čestica ispitivanih varijabli, pokazuju da najveći postotak zajedničke varijance objašnjen pojedinačnim faktorom iznosi 40%. Dodatno, izdvojeno je još 14 faktora s vrijednošću karakterističnog korijena većom od 1. Ukoliko bi pojedinačni faktor objašnjavao većinu varijance (iznad 50%), to bi upućivalo na učinak zajedničke varijance metode. Dakle, učinak zajedničke varijance metode ne predstavlja problem u ovom istraživanju.

Potrebno je dodatno se osvrnuti i na visoke korelacije pojedinih konstrukata. Naime, prediktorske varijable međusobno visoko koreliraju pa se postavlja pitanje opravdanosti i dodane vrijednosti razlikovanja *izvora* klime pravednosti. Kriterijske varijable, a posebice PUO i PUR, također međusobno visoko koreliraju što vodi do istog pitanja. Stoga je konfirmatornim faktorskim analizama najprije potvrđena opravdanost razlikovanja pojedinih *izvora* klime pravednosti, kao i opravdanost razlikovanja *meta* povjerenja u organizacijskom kontekstu

(organizacija i rukovoditelja) i odgovornog organizacijskog ponašanja (organizacija, rukovoditelj i suradnici). Nadalje, konstrukti mogu izrazito visoko korelirati, a ipak imati različit obrazac povezanosti s drugim varijablama (McCornack, 1956). Navedeno je možda u najvećoj mjeri vidljivo upravo u interakcijskim učincima klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na povjerenje u organizacijskom kontekstu. Naime, neovisno o tome što su povjerenje u rukovoditelja i povjerenje u organizaciju međusobno izrazito visoko povezani, interakcija ih dva ista izvora klime pravednosti u potpunosti drugačije predviđa.

Nadalje, sam nacrt istraživanja ne omogućuje zaključivanje o kauzalnom odnosu među ispitivanim konstruktima, niti utvrđivanje procesa njihova razvoja i promjena tijekom vremena. Navedeno otvara mogućnost alternativnih interpretacija rezultata. Naime, percepcije (klime) pravednosti mijenjaju se u funkciji vremena (Fortin, Cojuharenco, Patient i German 2014), pa bi narednim istraživanjima bilo poželjno longitudinalno pratiti i zahvatiti promjene u doživljaju klime pravednosti i potencijalne promjene u zajedničkim reakcijama tima na njih.

Također, sam je uzorak prigodan. Obzirom da se pokazalo vrlo izazovnim pronaći veliki broj timova koji udovoljavaju svim unaprijed određenim kriterijima, pri odabiru se organizacija, kao i timova unutar njih, vodilo isključivo metodom dostupnosti.

Iz tog su razloga u uzorku prisutni timovi regrutirani iz velikog broja organizacija različitih djelatnosti, što nije bilo moguće kontrolirati niti uključiti u analizu, a što bi se svakako moglo odraziti i na dobivene rezultate. Naime, važnom se odrednicom razvoja organizacijske kulture i klime pokazala upravo vrsta djelatnosti kojom se organizacija bavi (Konrad i Sušanj, 1996). Vrsta djelatnosti mogla bi moderirati i odnose provjeravane u ovome radu, što bi narednim istraživanjima valjalo provjeriti.

Dodatno, broj je timova u pojedinoj organizaciji (ovisno o dostupnosti) izrazito varirao, od jednog pa sve do dvadesetak timova. U ovome radu potencijalni učinci različitosti u organizacijskim djelatnostima, kao i različitosti među radnim organizacijama, nisu modelirani, premda se u istraživanjima ovoga tipa često uzimaju u obzir (primjerice, Liao i Rupp, 2005). Iz navedenog bi razloga u narednim istraživanjima trebalo u većoj mjeri voditi računa o strukturi samog uzorka i mogućnostima kontroliranja učinaka značajki organizacija i njihovih djelatnosti.

Nadalje, korištena metoda (polinomna regresijska analiza u kombinaciji s metodom odzivnih površina) pokazala se vrlo robusnom i obzirom na karakteristike uzorka, najboljim mogućim izborom. Ipak, ova metoda, uz sve svoje prednosti, originalno omogućava uključivanje samo dva prediktora u analizu, te njome nije moguće ispitati trosmjerne

interakcije. Drugim riječima, njome nije moguće istovremeno ispitati zajedničke učinke sva tri izvora klime pravednosti.

Iz toga je razloga provedeno osamnaest polinomnih regresijskih analiza, što povećava mogućnost alfa pogreške, a time i donošenja pogrešnih zaključaka. Ova metoda ne omogućava istovremenu korekciju alfa pogreške (primjerice, upotrebu Bonferronijeve korekcije), što čini dodatno ograničenje rada koje svakako treba uzeti u obzir. Također, sama metoda ne uzima u obzir pogrešku mjerenja, pa bi narednim istraživanjima bilo poželjno dobivene rezultate provjeriti i hijerarhijskim modeliranjem latentnih varijabli (Edwards, 2015).

Sam bi uzorak u narednim istraživanjima bilo poželjno odabrati tako da omogućava obradu rezultata navedenom metodom (primjerice, ujednačen broj članova u timu, broj timova u organizaciji i slično). Time bi se ujedno izbjeglo i agregiranje podataka, kojim se gube dragocjene informacije.

Obzirom da je ovo istraživanje dio većeg projekta, te su u istraživanju istim upitnikom mjereni i drugi konstrukti, poželjno bi bilo ispitivanje ponoviti uključujući samo one varijable koje su predmet ovoga rada, kako bi se smanjila pogreška mjerenja i provjerili dobiveni rezultati. Narednim bi istraživanjima bilo vrijedno, uz zajedničke, obuhvatiti i individualne percepcije pravednosti, koje nisu neposredno zahvaćene u ovome istraživanju.

Konačno, možda je najveći nedostatak ovoga rada što se o tumačenju razloga dobivenih rezultata može samo spekulirati. Naime, narednim bi istraživanjima svakako trebalo provjeriti zašto timovi na (ne)usklađenost reagiraju na ovaj način. Primjerice, kontrolirajući motive odgovornog organizacijskog ponašanja tima ili doživljaj nesigurnosti posla s većom bi sigurnosti mogli interpretirati dobivene rezultate. Iako teorijski utemeljena, navedena je obrazloženja dobivenih rezultata nužno i empirijski provjeriti.

5.5. Teorijski doprinosi i praktične implikacije rada

Ovim su radom provjereni interakcijski učinci *zajedničkih* doživljaja članova tima o (ne)usklađenosti pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika na *zajedničke* reakcije članova tima usmjerene na te iste izvore pravednosti. Upravo je to ono što ovo istraživanje čini jednim od rijetkih ovakve vrste, ukoliko ne i jedinim, ne samo u našoj zemlji.

Na našem su području po prvi puta procijenjeni učinci zajedničkih percepcija članova tima o pravednosti njihova organizacijskog okruženja na njihove zajedničke reakcije. Rezultati su pokazali da su zajednički doživljaji članova tima o pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika važne odrednice povjerenja tima u organizaciju i rukovoditelja, radne angažiranosti tima te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima.

Nadalje, do danas nisu provjeravani učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti ovoliko široko zahvaćenog organizacijskog konteksta. Dodatno, po prvi su puta provjereni interakcijski učinci različitih izvora (klime) pravednosti na specifično usmjerene ishode, mjerene na grupnoj razini analize.

U skladu s tim, ovaj rad ima i važne teorijske doprinose, posebice za pristup sukladnosti u organizacijskom kontekstu te za model sličnosti izvora i mete (Lavelle i sur., 2007).

Prvo, potvrđena je važnost *usklađenosti* klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika za predviđanje grupnih ishoda, usmjerenih na organizaciju, rukovoditelja i suradnike. Ipak, kada je riječ o *stupnju neusklađenosti* klima pravednosti u organizacijskom kontekstu, rezultati su u samo jednom od osamnaest slučajeva u skladu s pretpostavkama teorija sukladnosti. Naime, pokazalo se da povećanje neusklađenosti zajedničkih doživljaja tima o pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika (u pravilu) ne rezultira smanjenjem poželjnih ishoda mjerenih na grupnoj razini analize, a usmjerenih na specifične izvore pravednosti. Odnosno, zajednički doživljaj članova tima o pravednosti jednog izvora najčešće kompenzira njihov zajednički doživljaj o nepravednosti drugog izvora.

Dakle, povećanje se stupnja neusklađenosti klima pravednosti ne odražava negativno na mjerene ishode. Navedeno upućuje na zaključak o postojanju nekih „rubnih“ uvjeta koji „maskiraju“ i zaguše negativne učinke neusklađenosti. Drugim riječima, izgleda da pojedine pretpostavke teorija sukladnosti u nekim uvjetima jednostavno ne funkcioniraju na način na koji bi se to očekivalo. U radu su ponuđeni razlozi i moguća objašnjenja koje daljnjim istraživanjima svakako treba i empirijski provjeriti.

Drugo, još se jednom potvrdilo da percepcija klime pravednosti određenog izvora ne predviđa nužno samo stavove i ponašanja usmjerena na taj izvor, već i na druge izvore, posebice na organizaciju u cjelini.

Mogućnost ovakvih *cross-foci* učinaka čak i Lavelle i sur. (2007) eksplicitno spominju u svom modelu sličnosti izvora i mete. Naime, posebice su se važnim izvorom klime pravednosti pokazali upravo suradnici, što potvrđuje sve veći broj drugih istraživanja (primjerice, Cropanzano i sur., 2011; Li i sur., u tisku; Molina i sur., 2014), kako je već ranije navedeno.

Naime, doživljaj tima o pravednosti suradnika u velikoj mjeri određuje ne samo ishode specifično usmjerene na suradnike (radnu angažiranost tima i odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima), već i ishode usmjerene na rukovoditelja (povjerenje tima u rukovoditelja i odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju) i organizaciju u cjelini (povjerenje tima u organizaciju te odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji).

Jednako tako, doživljaj tima o (ne)pravednosti rukovoditelja i organizacije ne odražava se isključivo na ishode specifično usmjerene na ta dva izvora pravednosti, već i na ishode usmjerene na suradnike.

Pored teorijskih, ovaj rad ima i neke važne praktične implikacije. Naime, svi dobiveni rezultati zapravo upućuju na potrebu dosljedno pravednog tretmana zaposlenika na svim hijerarhijskim razinama. Jedan od ponajboljih načina da se dosljedno pravedan tretman zaposlenika stvarno i osigura u organizacijskoj praksi jest izgradnja *kulture pravednosti*[20], ali i *klime za pravednost*[21].

---

[20] *Zajednički skup simbola i značenja vezanih za događaje koji izazivaju procjene pravednosti u organizacijskom kontekstu (Rupp i Thorton, 2014)*

[21] *Riječ je o konstruktu različitom od konstrukta „klime pravednosti". „Klima za pravednost" (Ambrose i Schminke, 2007) vrsta je organizacijske klime. Prema objektivističkom pristupu, organizacijska je klima dio organizacijske realnosti, koja je definirana tipičnim ponašanjima, stavovima i osjećajima u organizaciji, koji postoje neovisno o doživljaju članova organizacije (Sušanj, 2005). Primjerice, klima sigurnosti odnosi se na očekivanja vezana uz ponašanja koja osiguravaju sigurnost na radnom mjestu i namjera joj je utjecati na takva ponašanja (Zohar, 1980). Analogno tome, klima za pravednost usmjerava se na pravedna ponašanja, a ne na doživljaj pravednosti. Klima za pravednost definira se kao organizacijska klima koja potiče pravedna ponašanja i usmjerava se na očekivanja o okruženju pravednosti te se očekuje da će takva očekivanja utjecati na pravedna ponašanja u organizaciji (Ambrose i Schminke, 2007). Suprotno tome, konstrukt „klime pravednosti" ne usmjerava se na pravedna ponašanja kao ishod, već na to kako zajedničke percepcije o tome kako su članovi tima tretirani od strane različitih izvora utječe na neke općenitije višerazinske stavove i ponašanja (Rupp i Thorton, 2014).*

Ukratko, pravednost bi se trebala odražavati u misiji, viziji i vrijednostima organizacije te prožimati cijeli organizacijski kontekst i funkcioniranje organizacije. Organizacije bi trebale težiti ne samo osiguravanju pravednosti svih procesa i sustava upravljanja ljudskim potencijalima, već i povećanju sukladnosti organizacijskih procesa i sustava i postupaka rukovoditelja. Drugim riječima, potrebno je i razviti pravednost kao rukovodnu kompetenciju.

Ipak, biti pravedan je samo pola posla – da bi bio uspješan, rukovoditelj treba biti *doživljen* pravednim. Organizacijski procesi i sustavi također. U tu svrhu, prvenstveno bi načela distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti trebalo primijeniti u osmišljavanju i razvoju svih procesa i sustava upravljanja ljudskim potencijalima. Pored administrativnog i radno-pravnog aspekta, i u strateškom planiranju ljudskih potencijala, oblikovanju zahtjeva radnog mjesta, pribavljanju i odabiru novih zaposlenika, utvrđivanju kriterija radne uspješnosti i potrebnih kompetencija, pružanju povratne informacije o učinku i razvoju, osposobljavanju, profesionalnom razvoju te sustavima napredovanja i nagrađivanja u organizaciji. Primjerice, već bi pri planiranju, pribavljanju i odabiru kadrova trebalo postupati pravedno (vidjeti Gilliland, 1995). Dodjeljivanje i strukturiranje osposobljavanja bi također trebalo izvesti na pravedan način (detaljnije prikazano u Quinones, 1995). Principima i pravilima pravednosti trebalo bi se voditi pri strukturiranju i upravljanju procesom radne uspješnosti (primjerice, Greenberg, 1986), kao i prilikom odabira i osmišljavanja sustava nagrađivanja (primjerice, Dulebohn i Martocchio, 1998).

Potom bi sve navedene procese, sustave i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima trebalo procesno i implementirati na način da se uspostave relacije među njima te da ih se poveže s procesom strateškog planiranja poslovanja i razvoja organizacije te godišnjim razgovorima, utemeljenim na prikladnom praćenju rezultata rada i kompetencija zaposlenih (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar i Sušanj, 2003; Jerman, Sušanj i Cimerman, 2009; Sušanj, 2012).

Nadalje, trebalo bi osposobiti rukovoditelje kako za provođenje ključnih procesa, sustava i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, tako i za pravedan tretman (prikaz korak-po-korak postupka treninga pravednosti može se pronaći u Skarlicki i Latham, 2005). Osposobljavanje rukovoditelja, temeljeno na teoriji proceduralne pravednosti, pozitivno utječe na percipiranu samoefikasnost rukovoditelja, ali i doživljaj proceduralne pravednosti rukovoditelja od strane podređenih (Cole i Latham, 1997). Također, osposobljavanje rukovoditelja temeljeno na principima organizacijske pravednosti ima pozitivne učinke na odgovorna organizacijska ponašanja podređenih (Skarlicki i Latham, 1996).

Međutim, očigledno nije dovoljno ni da su organizacijski sustavi i postupci rukovoditelja dosljedno pravedni, i kao takvi i doživljeni. Važno je i da organizacija stvori okruženje u kojemu će osigurati da se i zaposlenici međusobno tretiraju pravedno. Dodatno, važno je osigurati i primjerenost (primjerice etičkog) rukovodstva koje će modelirati ispravno ponašanje zaposlenicima. Rukovoditelji bi također trebali jasno prenijeti važnost međusoobno pravednog tretmana suradnika. Vjerojatno bi bilo korisno podučavati i zaposlenike da svoje suradnike tretiraju pravedno.

Pored osposobljavanja, i druge bi se metode mogle koristiti u svrhu stvaranja visoke razine pravednosti suradnika u timovima. Primjerice, korisna bi bila metoda davanja povratne informacije o uspješnosti iz više izvora (tzv. 360 stupnjeva; Atwater, Brett i Charles, 2007). Osnovna je pretpostavka ove metode da pojedinci vlastito ponašanje mogu, uslijed pristranosti, procjenjivati povoljnije. Iz tog su razloga dodatne informacije od strane suradnika nužne kako bi se nadopunile informacije dobivene samoprocjenama. Rukovoditelji tima trebali bi ohrabrivati članove tima da međusobno procjenjuju stupanj u kojem koriste pravedne procedure prilikom donošenja odluka u timu, kao i komunikacijske aspekte interpersonalnih odnosa. Rezultati ovakvih povratnih informacija mogli bi poslužiti i kao osnova za osposobljavanje i razvoj. Također, bilo bi poželjno da se članovi tima već u prvoj fazi razvoja grupe dogovore oko pravila kojima će se voditi prilikom interakcije (Mathieu i Rapp, 2009), kao što su predložili i Cropanzano i suradnici (2011).

Ukratko, organizacije bi trebale ne samo procjenjivati i razvijati distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravednost organizacije i rukovoditelja, već i suradnika. Dodatno, rukovoditelj tima treba preuzeti odgovornost za rješavanje međusobno nepravednog tretmana članova svog tima, kako bi tim imao povjerenja u njega.

Također, treba uzeti u obzir da se povećanjem prosječne dobi, a posebice staža tima u organizaciji, povećava i snaga zajedničkih učinaka klima pravednosti. Važnost se pravednosti rukovoditelja, odnosno organizacije barem izjednačava sa važnosti pravednosti suradnika. Naime, dosljedno pravedan (usklađen) ili čak neusklađen tretman, u starijih i timova s duljim stažem rezultira ponajprije značajno izraženijim odgovornim organizacijskim ponašanjima. Iako je izbjegavanje dobne diskriminacije barem deklarativno prihvaćena politika upravljanja ljudskim potencijalima, osvijestiti doprinos starijih timova za funkcioniranje organizacije i bolje iskoristiti taj ljudski kapital može biti korisnija strategija. Bilo bi dobro i razmisliti o razvoju (barem nematerijalnog) sustava nagrađivanja i odgovornih organizacijskih ponašanja, koja formalno nisu *unutar* radne uloge. Istovremeno, ovi timovi očito traže posebnu pozornost

i osjetljivost, jer dosljedno nepravedan tretman prosječno starijih timova u organizaciji izaziva izrazito nepoželjne zajedničke reakcije.

Zaključno, pravednost organizacije, rukovoditelja i suradnika je poseban aspekt poslovanja koji bi organizacije trebale uvažavati pri kreiranju i dostizanju ciljeva, ali i poželjnih stavova i ponašanja zaposlenika. Svako daljnje istraživanje zajedničkih učinaka različitih izvora klime pravednosti u poslovnoj praksi, potaknuto ovim radom i njegovim ishodima, predstavljat će novi iskorak i mjerljiv doprinos u implementaciji znanstvenih spoznaja o (učincima) pravednosti u suvremenoj poslovnoj praksi. Posebice će biti značajno svako daljnje istraživanje u cilju pojašnjenja razloga zajedničkih reakcija članova tima na doživljaj tima o neusklađenosti različitih izvora pravednosti.

6. ZAKLJUČAK

Ovim se radom nastojalo doprinijeti razumijevanju učinaka (ne)usklađenosti različitih izvora klime pravednosti u organizacijskom kontekstu na zajedničke reakcije članova tima. Preciznije, provjereno je kako se doživljaj tima o tome koliko pravedno i dosljedno organizacija, rukovoditelj i suradnici tretiraju tim u cjelini odražava na zajedničke reakcije članova tima prema organizaciji (povjerenje tima u organizaciju i odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji), rukovoditelju (povjerenje tima u rukovoditelja i odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju) i suradnicima (radna angažiranost tima te odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima).

U okviru prvoga problema rada pretpostavljeno je da će, kada tim smatra da ga organizacija, rukovoditelj i suradnici tretiraju dosljedno, poželjne zajedničke reakcije članova tima rasti s porastom doživljaja tima o pravednosti tretmana od strane organizacije, rukovoditelja i suradnika. Uistinu, dobiveni su rezultati pokazali da su zajednički doživljaji povjerenja članova tima u rukovoditelja i organizaciju, radne angažiranosti tima, kao i odgovornog organizacijskog ponašanja tima usmjerenog prema sve tri mete osnaženi skupnim doživljajem tima o pravednosti njihove organizacije, rukovoditelja i suradnika u kombinaciji.

Nadalje, u okviru je drugoga problema pretpostavljeno da će doživljaj tima o *povećanju stupnja neusklađenosti* pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika (tim u sve većoj mjeri jedan izvor doživljava pravednim, a drugi istovremeno nepravednim) rezultirati smanjenjem razina poželjnih zajedničkih reakcija članova tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima. Rezultati, uglavnom, pokazuju upravo suprotno: zajedničke su reakcije tima u pravilu vrlo pozitivne dokle god tim barem jedan izvor doživljava pravednim, čak neovisno o tome što je tretman drugog izvora istovremeno doživljen nepravednim.

Konačno, u okviru je trećega problema istraživanja pretpostavljeno da će doživljaj tima o *smjeru neusklađenosti* pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika imati važnu ulogu u predviđanju zajedničkih reakcija članova tima prema organizaciji, rukovoditelju te suradnicima. Preciznije, pretpostavljeno je da će za zajedničke reakcije članova tima prema određenom izvoru najveću važnost imati doživljaj tima o tome kako upravo taj izvor tretira tim u cjelini.

Međutim, rezultati pokazuju da su ishodi usmjereni na organizaciju podjednako pod utjecajem klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika. Za reakcije tima usmjerene na rukovoditelja, u pravilu je najvažnija klima pravednosti rukovoditelja, a za one usmjerene na suradnike uvijek se najvažnijom pokazala upravo klima pravednosti suradnika.

Dodatno, u određenim se situacijama pokazalo da timovi prosječno starije dobi i/ili duljeg staža u organizaciji značajno snažnije reagiraju na doživljaj o tome kako radno okruženje tretira tim. Također, reakcije prosječno starijih timova prema rukovoditelju ponekad u većoj mjeri ovise o tome koliko pravedno upravo rukovoditelj tretira tim. Slično tome, kada je riječ o ishodima usmjerenim prema organizaciji, reakcije timova prosječno duljeg staža u organizaciji u većoj mjeri ovise upravo o klimi pravednosti organizacije.

7. LITERATURA

Abbasi, A. S. i Alvi, A. K. (2012). Impact of organizational justice on employee engagement in Banking sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research, 12*(5), 643-649.

Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequality. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology, 67*, 422-436.

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. U: L. Berkowitz (Ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 267-299). New York: Academic Press.

Aiken, L.S. i West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

Ajzen, I. i Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin, 84*(5), 888-912.

Ambrose, M. L. i Schminke, M. (2007). Examining justice climate: Issues of fit, simplicity, and content. *Research in Multilevel Issues, 6*, 397-413.

Ambrose, M. L. i Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 491.

Ambrose, M. L., Schminke, M., i Mayer, D. M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology, 98*(4), 678-693.

Ansari, M. A., Hung, D.K.M i Aafaqi, R. (2007). Leader-member exchange and attitudinal outcomes: Role of procedural justice climate. *Leadership and Organization Development Journal, 28*(8), 690-709.

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

Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y. i Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 191-212.

Aselage, J. i Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 491-509.

Atwater, L. E., Brett, J. F. i Charles, A. C. (2007). Multisource feedback: Lessons learned and implications for practice. *Human Resource Management, 46*(2), 285-307.

Atwater, L., Waldman, D., Ostroff, C., Robie, C. i Johnson, K. M. (2005). Self–other agreement: Comparing its relationship with performance in the US and Europe. *International Journal of Selection and Assessment, 13*(1), 25-40.

Aquino, K., Tripp, T. M. i Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *91*(3), 653.

Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. U: R. J. Burke i C.L. Cooper (Ur.), *The peak performing organization* (str. 50-72). Oxon, UK: Routledge.

Bakker, A. B., Albrecht, S. L. i Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(1), 4-28.

Bakker, A. B., van Emmerik, H. i Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, *33*(4), 464-489.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191.

Bashshur, M. R., Hernández, A. i González-Romá, V. (2011). When managers and their teams disagree: A longitudinal look at the consequences of differences in perceptions of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *96*(3), 558.

Bashshur, M. R., Rupp, D. E., Christopher, J., Ko, J. i Nam, K. (2008). *An investigation of differential justice climate compositional models and multifoci climate alignment: Implications for multilevel research in organizational justice*. Working paper.

Baumeister, R. F. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, *91*(1), 3-21.

Baus, I. (2014). *Organizacijska pravednost i odgovorno organizacijsko ponašanje.* Neobjavljeni diplomski rad. http://repozitorij.ffos.hr/1522/

Bear, J. B. i Woolley, A. W. (2010). *Don't talk about it: Active avoidance in organizations*. Working paper. http://repository.cmu.edu/tepper/1503/

Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. U: J. Greenberg i R. Cropanzano (Ur.), *Advances in organizational justice* (str. 89–118). Stanford, CA: Stanford University Press.

Bies, R. J. i Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. U: R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, i M. H. Bazermann (Ur.), *Research on negotiations in organizations* (str. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New jersey: Transaction Publishers.

Blader, S. L. i Tyler, T. R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review, 13*, 107-126.

Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. U: K.J. Klein i S.W.J. Kozlowski (Ur.), *Multilevel*

theory, research, and methods in organizations (str. 349–381). San Francisco: JosseyBass.

Bliese, P., Chan, D. i Ployhart, R. E. (2008). Multilevel methods: Future directions in measurement, longitudinal analyses, and nonnormal outcomes. *Organizational Research Methods, 10*, 551-563.

Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?. *Academy of Management Review*, *24*(1), 82-98.

Bordia, P., Restubog, S. L. D., Bordia, S. i Tang, R. L. (2010). Breach begets breach: Trickle-down effects of psychological contract breach on customer service. *Journal of Management*, *36*, 1578-1607.

Branscombe, N. R., Spears, R., Ellemers, N. i Doosje, B. (2002). Intragroup and intergroup evaluation effects on group behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *28*(6), 744-753.

Brockner, J. (1990). Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-worker layoffs. *Journal of Social Issues*, *46*(1), 95-106.

Brockner, J., DeWitt, R. L., Grover, S. i Reed, T. (1990). When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff. *Journal of Experimental Social Psychology*, *26*(5), 389-407.

Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., i Bies, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, *37*(2), 397-409.

Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T. i Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 558-583.

Brockner, J. i Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, *120*(2), 189.

Brockner, J., Wiesenfeld, B. M. i Martin, C. L. (1995). Decision frame, procedural justice, and survivors′ reactions to job layoffs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *63*(1), 59-68.

Byrne, Z. S. i Cropanzano, R. (2000). *To which source do I attribute this fairness? Differential effects of multi-foci justice on organizational work behaviors.* Paper presented at 15th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.

Castle, E., Eisenberger, N. I., Seeman, T. E., Moons, W. G., Boggero, I. A., Grinblatt, M. S. i Taylor, S. E. (2012). Neural and behavioral bases of age differences in perceptions of trust. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 109*(51), 20848-20852.

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, *83*(2), 234-249.

Chatman, J. A. (1989). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. U: *Academy of Management Proceedings* (str. 199-203). Academy of Management.

Chen, X. P., Lam, S. S., Naumann, S. E. i Schaubroeck, J. (2005). Group citizenship behaviour: Conceptualization and preliminary tests of its antecedents and consequences. *Management and Organization Review, 1*(2), 273-300.

Chiaburu, D. S., Stoverink, A. C., Li, N. i Zhang, X. A. (2013). Extraverts engage in more interpersonal citizenship when motivated to impression manage getting along to get ahead?. *Journal of Management, 32*, 976-116.

Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B. i Sušanj, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi: Knjiga o slovenskem managementu*. Ljubljana: GV Založba.

Cobb, A. T., Vest, M., i Hills, F. (1997). Who delivers justice? Source perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Social Psychology*, *27*(12), 1021-1040.

Cole, N. D. i Latham, G. P. (1997). Effects of training in procedural justice on perceptions of disciplinary fairness by unionized employees and disciplinary subject matter experts. *Journal of Applied Psychology*, *82*(5), 699 - 723.

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

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

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

Colquitt, J. A., Greenberg, J. i Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. U: J. Greenberg i J. A. Colquitt (Ur.). *Handbook of organizational justice* (str. 3–58). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Colquitt, J. A. i Jackson, C. L. (2006). Justice in teams: The context sensitivity of justice rules across individual and team contexts. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(4), 868–899.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P. i Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?. *Journal of Applied Psychology*, *97*(1), 1-34.

Colquitt, J. A., Noe, R. A. i Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, *55*(1), 83-109.

Colquitt, J. A., Scott, B. A. i LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *92*(4), 909-929.

Conlon, D. E., Meyer, C. J. i Nowakowski, J. M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? U: J. Greenberg i J. A. Colquitt (Ur.), *Handbook of organizational justice* (str. 301–328). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Cortina, L. M. i Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, *8*(4), 247.

Cortina, L. M. i Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, *14*(3), 272.

Coyle-Shapiro, J. A. M., Kessler, I. i Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behaviour: Reciprocity or 'It's my Job'?. *Journal of Management Studies*, *41*(1), 85-106.

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: J. Greenberg i R. Cropanzano (Ur.), *Advances in Organizational Justice* (str. 119-151). Stanford University Press: Stanford, CA.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. i Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, *58*(2), 164-209.

Cropanzano, R., Goldman, B. i Benson, L. (2005). Organizational justice. U: J. Barling, K. Kelloway i M. Frone (Ur.), *Handbook of work stress* (str. 346- 367). Beverly Hills, CA: Sage.

Cropanzano, R., Goldman, B. i Folger, R. (2005). Self-interest: Defining and understanding a human motive. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(8), 985-991.

Cropanzano, R. i Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. U: C. L. Cooper i I. T. Robertson (Ur.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (str. 317-372). New York: John Wiley i Sons.

Cropanzano, R., Li, A. i Benson, L. (2011). Peer justice and teamwork process. *Group and Organization Management*, *36*(5), 567-596.

Cropanzano, R., Li, A. i James, K. (2007). Intraunit justice and interunit justice and the people who experience them. *Research in Multi-Level Issues, 6,* 415-437.

Cropanzano, R. i Molina, A. (2015). Organizational justice. U: James D. Wright (Ur.), *The International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences, Second Edition* (str. 379 – 384). Oxford, UK: Elsevier Press.

Cropanzano, R. i Prehar, C. A. (1999). *Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice.* Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta.

Cropanzano, R., Prehar, C. A. i Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management, 27*(3), 324-351.

Cropanzano, R., Stein, J. i Goldman, B. M. (2007). Self-interest. U: E. H. Kessler i J. R. Bailey (Ur.), *Handbook of organizational and managerial wisdom* (str. 181-221). Los Angeles, CA: Sage.

Cropanzano, R., Walumbwa, F. O. i Aryee, S. (2013). *The creation and consequences of work unit fairness.* Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Houston, TX.

Cropanzano, R. i Wright, T. A. (2011). The impact of organizational justice on occupational health. U: J. C. Quick i L. E.Tetrick (Ur.), *Handbook of occupational health psychology* (str. 205-219). Washington, DC: American Psychological Association.

Cugueró-Escofet, N. i Fortin, M. (2014). One justice or two? A model of reconciliation of normative justice theories and empirical research on organizational justice. *Journal of Business Ethics, 124*(3), 435-451.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. i Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal, 21*(5), 563-576.

Dayan, M., Di Benedetto, C. A. i Colak, M. (2009). Managerial trust in new product development projects: its antecedents and consequences. *Rid Management, 39*(1), 21-37.

Dawis, R. V. i Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. Minnesota: University of Minnesota Press.

Deery, S. J. i Iverson, R. D. (2005). Labor-management cooperation: Antecedents and impact on organizational performance. *Industrial and Labor Relations Review, 58*(4), 588-609.

Degoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. *Research in Organizational Behavior, 22,* 51-102.

Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. i Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 279-286.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. i Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499.

Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social Issues*, *31*(3), 137-149.

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

Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, *85*(6), 1004.

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

Doering, M., Rhodes, S. R. i Schuster, M. (1983). *The ageing worker: Research and recommendations*. Beverley Hills: Sage.

Donovan, M. A., Drasgow, F. i Munson, L. J. (1998). The perceptions of fair interpersonal treatment scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, *83*(5), 683.

Dulebohn, J. H. i Martocchio, J. J. (1998). Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans. *Journal of Management*, *24*(4), 469-488.

Edwards, J. R. (1994). Regression analysis as an alternative to difference scores. *Journal of Management*, *20*, 683-689.

Edwards, J. R. (2002). Alternatives to difference scores: Polynomial regression analysis and response surface methodology. U: F. Drasgow i N. W. Schmitt (Ur.), *Advances in measurement and data analysis* (str. 350-400). San Francisco: Jossey-Bass.

Edwards, J. R. (2015). Moderated polynomial regression. Preuzeto s http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/edwardsj/ModeratedPolynomialRegression.htm

Edwards, J. R. i Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, *94*(3), 654.

Edwards, J. R. i Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, *36*, 1577-1613.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *57*, 61-94.

Ellard, J. H. i Skarlicki, D. P. (2002). A third-party observer's reactions to employee mistreatment: Motivational and cognitive processes in deservingness assessments. *Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice, 2*, 133-158.

Erdogan, B. i Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader–member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, *95*(6), 1104-1125.

Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership and Organization Development Journal*, *32*(6), 532-554.

Fassina, N. E., Jones, D. A. i Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(6), 805-828.

Fehr, E. i Gächter, S. (2000). Fairness and retaliation: The economics of reciprocity. *The Journal of Economic Perspectives, 3*, 159-181.

Fleenor, J. W., McCauley, C. D. i Brutus, S. (1997). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, *7*(4), 487-506.

Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, *1*(2), 143-159.

Folger, R. (1998). Fairness as a moral virtue. U: M. Schminke (Ur.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes* (str. 13–34). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Folger, R. (2001). Fairness as deonance. U: S. W. Gilliland, D. D. Steiner, i D. P. Skarlicki (Ur.), *Research in social issues in management* (str. 3–33). New York: Information Age Publishers.

Folger, R. i Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage: Thousand Oaks, CA.

Folger, R., Cropanzano, R. i Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality?. U: J.Greenberg i J. A. Colquitt (Ur.), *Handbook of organizational justice* (str. 215–238). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Folger, R. i Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, *32*(1), 115 – 130.

Folger, R. i Salvador, R. (2008). Is management theory too "self-ish"?. *Journal of Management*, *34*(6), 1127-1151.

Fortin, M., Cojuharenco, I., Patient, D. i German, H. (2014). It is time for justice: How time changes what we know about justice judgments and justice effects. *Journal of Organizational Behavior*, *4*, 32-56.

Frazier, L. M., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J. i Snow., B.D. (2010). Organizational justice, trustworthiness, and trust: A multifoci examination. *Group and Organization Management*, *35*(1), 39-76.

Fulmer, C. A. i Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, *38*(4), 1167-1230.

George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, *75*(2), 107.

Giberson, T. R., Resick, C. J. i Dickson, M. W. (2005). Embedding leader characteristics: An examination of homogeneity of personality and values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 1002-1023.

Gillespie, J. Z. i Greenberg, J. (2005). Are the goals of organizational justice self-interested?. U: J. Greenberg i J. A. Colquitt (Ur.), *Handbook of organizational justice* (str. 179-213), Mahwah: NJ.

Gillespie, N. A. i Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, *19*(6), 588-607.

Gilliland, S. W. (1995). Fairness from the applicant's perspective: Reactions to employee selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, *3*(1), 11-18.

Glomb, T. M. i Liao, H. (2003). Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*, *46*(4), 486-496.

Gonzales, R. (1987). *Corporate culture modification: A guide for managers*. Manila: National Book Inc.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, *1*, 161-178.

Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, *93*(1), 48-56.

Grant, A. M. i Sonnentag, S. (2010). Doing good buffers against feeling bad: Prosocial impact compensates for negative task and self-evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *111*(1), 13-22.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, *71*(2), 340.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, *12*(1), 9-22.

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 (str. 345-363). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. U: Zedeck, S. E. (Ur), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Building and developing the organization* (str. 435-447). American Psychological Association.

Griffin, B. (2010). Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay. *Work and Stress*, *24*(4), 309-323.

Grover, S. L., Hasel, M. C., Manville, C. i Serrano-Archimi, C. (2014). Follower reactions to leader trust violations: A grounded theory of violation types, likelihood of recovery, and recovery process. *European Management Journal*, *32*(5), 689-702.

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

Hafer, C. L. i Olson, J. M. (2003). An analysis of empirical research on the scope of justice. *Personality and Social Psychology Review*, *7*(4), 311-323.

Halbesleben, J. R. i Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, *22*(3), 242-256.

Hays, J. C. i Williams, J. R. (2011). Testing multiple motives in feedback seeking: The interaction of instrumentality and self protection motives. *Journal of Vocational Behavior*, *79*(2), 496-504.

Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. London: Harper Collins.

Hollensbe, E. C., Khazanchi, S. i Masterson, S. S. (2008). How do I assess if my supervisor and organization are fair? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions. *Academy of Management Journal*, *51*(6), 1099-1116.

Hoobler, J. M. i Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, *91*(5), 1125.

Howell, DC (2010). *Statistical methods for psychology*. Belmont, CA: Cengage Wadsworth.

Jakopec, A., Bošnjak, M., Sušanj, Z. (2014). *Konflikti u odnosima i uspješnost radne grupe: uloga interakcijske pravednosti*. Rad prezentiran na V. znanstveno – stručni skup posvećen pitanjima nasilja "e-nasilje - izazovi proučavanja i preveniranja nasilja u okviru novih medija.

Jakopec, A., Sušanj, Z. i Stamenković, S. (2013). Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom. *Suvremena psihologija*, *16*(2), 185 – 202.

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

Jakopec, A., i Sušanj, Z. (2014b). Učinci (ne)usklađenosti pravednosti rukovoditelja i organizacijske pravednosti. *Društvena istraživanja*, *23*(4), 615-637.

James, L. R., Demaree, R. G. i Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of applied psychology*, *69*(1), 85-104.

Jerman, S., Sušanj, Z. i Cimerman, M. (2009). Procesni model HRM - HR Navigator. http://www.atadria.com/cro-index.php

Jones, D. A. i Martens, M. L. (2009). The mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice-criteria relationships: The formation and use of fairness heuristics in the workplace. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 1025-1051.

Jones, D. A. i Skarlicki, D. P. (2005). The effects of overhearing peers discuss an authority's fairness reputation on reactions to subsequent treatment. *Journal of Applied Psychology*, *90*(2), 363-384.

Kanungo, R. N. i Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *The Academy of Management Executive*, *7*(3), 37-48.

Karriker, J. H. i Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, *35*(1), 112-135.

Kidder, D. L. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, *28*(5), 629-648.

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

Koivisto, S., Lipponen, J. i Platow, M. J. (2013). Organizational and supervisory justice effects on experienced threat during change: The moderating role of leader in-group representativeness. *The Leadership Quarterly*, *24*(4), 595-607.

Konovsky, M. A. i Folger, R. (1991). The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' layoff reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, *21*(8), 630-650.

Konovsky, M. A. i Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, *37*(3), 656-669.

Konrad, E. i Sušanj, Z. (1996). Influences of industry on organizational culture and climate. *Review of Psychology*, *3*(1-2), 3-10.

Konrad, E. i Sušanj, Z. (1999). Crossnational study of cultures in European manufacturing organizations. *Studia Psychologica*, *41*, 23-32.

Kozlowski, S. W. J. i Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. U: W. Borman, R. Liden, i R. Klimoski (Ur.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (str. 333– 375). New York: Wiley.

Kozlowski, S. W. i Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, *77*(2), 161-183.

Krapić, N., Pletikosić, S. i Grabar, N. (2011). Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem. *Psihologijske teme*, *20*(2), 319-336.

Kray, L. J. i Lind, E. A. (2002). The injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *89*(1), 906-924.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. i Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals'fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281-342.

Kuehn, K. W. i Al-Busaidi, Y. (2002). Citizenship behavior in a non-western context: An examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OOP. *International Journal of Commerce and Management*, *12*(2), 107-125.

Lam, C. F., Liang, J., Ashford, S. J. i Lee, C. (2015). Job insecurity and organizational citizenship behavior: Exploring curvilinear and moderated relationships. *Journal of Applied Psychology*.

Lam, S. S., Schaubroeck, J. i Naumann, S. (2002). Group organizational citizenship behavior: A conceptualization and preliminary test of its antecedents and consequences. U: *Academy of Management Proceedings* (str. 283-307). Academy of Management.

Lavelle, J. J., McMahan, G. C. i Harris, C. M. (2009). Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: Testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(12), 2419-2434.

Lavelle, J. J., McMahan, G. C. i Harris, C. (2011). *Patients and workgroups as beneficiaries of organizational citizenship behavior: A multifoci justice and resource depletion perspective*. Paper presented at the Southern Management Association Conference, Savannah, Georgia.

Lavelle, J. 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*(6), 841-866.

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 (Ur.), *The Oxford Handbook of Justice in Work Organizations*. Oxford.

Lažnjak, J. (2011). Dimensions of national innovation culture in croatia. Content validity of Hofstede's dimensions. *Društvena istraživanja*, (4), 1015-1038.

LeBreton, J. M. i Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, *11*, 815–852.

Lee, K. i Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 131.

Lemmon, G. i Wayne, S. J. (2014). Underlying motives of organizational citizenship behavior comparing egoistic and altruistic motivations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.

LePine, J. A., Erez, A. i Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 52.

Lerner, M. J. (2003). The justice motive: Where social psychologists found it, how they lost it, and why they may not find it again. *Personality and Social Psychology Review*, *7*(4), 388-399.

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* (str. 91–131). New York: Academic Press.

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.

Li, A. i Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, *35*(3), 564-599.

Li, A., Cropanzano, R. i Bagger, J. (2013). Justice climate and peer justice climate: A closer look. *Small Group Research*, *44*, 563-592.

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.

Li, A., Cropanzano, R. i Molina, A. (*u tisku*). Fairness at the unit level: Justice climate, justice climate strength, and peer justice. U: M. Ambrosse i R. Cropanzano (Ur.), *Handbook of Justice in Work Organizations.* Oxford, UK: Oxford University Press.

Li, A. i Thatcher, S. M. (2014). Understanding the effects of self and teammate oop congruence and incongruence. *Journal of Business and Psychology*, *1*, 1-15.

Li, H. (2012). A study on the relationships among organizational justice, organizational identification, and work engagement: The evidence from the hi-tech service industries, *Service Sciences (IJCSS), 2012 International Joint Conference* , 72-77.

Li, N., Liang, J. i Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, *95*(2), 395.

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.

Lin, S. P., Tang, T. W., Li, C. H., Wu, C. M. i Lin, H. H. (2007). Mediating effect of cooperative norm in predicting organizational citizenship behaviors from procedural justice climate. *Psychological Reports*, *101*(1), 67-78.

Lind, E. A. (2001). Thinking critically about justice judgments. *Journal of Vocational Behavior*, *58*(2), 220-226.

Lind, E. A., Kray, L. i Thompson, L. (1998). The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *75*(1), 1-22.

Lind, E. A. i Tyler, T. R. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, *25*, 115-92.

Lipponen, J. i Wisse, B. (2010). Shared perceptions of perceived justice as a predictor of externally rated departmental level academic performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(4), 1065-1074.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, *1*, 1297-1343.

Lowe, R. H. i Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, *10*(1), 99-114.

Malatesta, R. M. i Byrne, Z. S. (1997). *The impact of formal and interactional procedures on organizational outcomes.* Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.

Mansour-Cole, D.M. i Scott, S.G. (1998). Hearing it through the grapevine: The influence of source, Leader-Relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions. *Personnel Psychology, 51*(1), 25-54.

Marcus-Newhall, A., Pedersen, W. C., Carlson, M. i Miller, N. (2000). Displaced aggression is alive and well: a meta-analytic review. *Journal of Personality and Social Psychology*, *78*(4), 670.

Maslić Seršić, D. i Trkulja, J. (2009). Nesigurnost posla kao predmet istraživanja u psihologiji: teorije, operacionalizacije, nalazi. *Društvena istraživanja, 3*, 523-545.

Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, *86*(4), 594-613.

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 relationships. *Academy of Management Journal*, *43*(4), 738–748.

Mathieu, J. E. i Rapp, T. L. (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology*, *94*(1), 90.

Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J. i Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*,*65*(2), 325-357.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. i Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *108*(1), 1-13.

Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B. i Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology*, *60*(4), 929-963.

McCornack, R.L. (1956). A criticism of studies comparing item-weighting methods. *Journal of Applied Psychology*, *40*(5), 343-344.

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

McEvily, B., Perrone, V. i Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, *14*(1), 91-103.

Miller, D. T. (2001). Disrespect and the experience of injustice. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 527-553.

Molina, A., Moliner, C., Martínez-Tur, V., Cropanzano, R. i Peiró, J. M. (2014). Unit-level fairness and quality within the health care industry: A justice–quality model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-18.

Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J. i Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, *12*(2), 99.

Montes, S. D. i Irving, P. G. (2008). Disentangling the effects of promised and delivered inducements: Relational and transactional contract elements and the mediating role of trust. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1367-1378.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, *76*(6), 845-857.

Morgeson, F. P. i Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, *24*(2), 249-265.

Morris, M. W., Leung, K., Ames, D. i Lickel, B. (1999). Views from inside and outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgment. *Academy of Management Review*, *24*(4), 781-796.

Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R. i Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, *24*(4), 533-552.

Murphy, K. R., Myors, B. i Wolach, A. (2014). *Statistical power analysis: A simple and general model for traditional and modern hypothesis tests*. London: Routledge.

Naumann, S. E. i Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*,*43*(5), 881-889.

Naumann, S. E. i Bennett, N. (2002). The effects of procedural justice climate on work group performance. *Small Group Research*, *33*(3), 361-377.

Ng, T. W. i Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, *93*(2), 392.

Ng, T. W. i Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *63*(3), 677-718.

Ng, T. W. i Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, *79*(2), 528-537.

Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A. i Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 31-46.

Nyhan, R. C. i Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, *21*(5), 614-635.

Okun, M. A., Barr, A. i Herzog, A. (1998). Motivation to volunteer by older adults: A test of competing measurement models. *Psychology and Aging*, *13*(4), 608.

Olkkonen, M. E. i Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *100*(2), 202-215.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

Parker, S. K. i Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1085-1100.

Penezić, Z., Slišković, A. i Rak, I. (2013). Doprinos stavova prema radu i radnih vrijednosti pojašnjenju odgovornoga organizacijskog ponašanja. *Psihologijske teme, 22*(3), 457-480.

Peng, A. C., Schaubroeck, J. M. i Li, Y. (2014). Social exchange implications of own and coworkers' experiences of supervisory abuse. *Academy of Management Journal, 57*(5), 1385-1405.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. i Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-894.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. i Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.

Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D. i Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 87-119.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. i Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122-145.

Porter, L. W. i Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin, 80*, 161-176.

Premeaux, S. F., i Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace*. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1537-1562.

Price, K. H., Lavelle, J. J., Henley, A. B., Cocchiara, F. K. i Buchanan, F. R. (2006). Judging the fairness of voice-based participation across multiple and interrelated stages of decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 99*(2), 212-226.

Quinones, M. A. (1995). Pretraining context effects: Training assignment as feedback. *Journal of Applied Psychology, 80*(2), 226-243.

Roberson, Q. M. (2006a). Justice in teams: The activation and role of sensemaking in the emergence of justice climates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100*(2), 177-192.

Roberson, Q. M. (2006b). Justice in teams: The effects of interdependence and identification on referent choice and justice climate strength. *Social Justice Research, 19*(3), 323-344.

Roberson, Q. M. i Colquitt, J. A. (2005). Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review, 30,* 595-607.

Robinson, S. L. i Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 21*(5), 525-546.

Robinson, S. L. i Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior,15*(3), 245-259.

Rotundo, M. i Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 66-89.

Rupp, D. E., Bashshur, M. i Liao, H. (2007). Justice climate past, present, and future: Models of structure and emergence. *Research in Multi Level Issues, 6*, 357-396.

Rupp, D. E. i Bell, C. M. (2010). Extending the deontic model of justice: Moral self-regulation in third-party responses to injustice. *Business Ethics Quarterly, 20,* 89 –106.

Rupp, D. E. i Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*(1), 925-946.

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*(5), 903-924.

Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S. 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*(2), 159-185.

Rupp, D. E. i Spencer, S. (2006). When customers lash out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 971.

Rupp, D. E. i Thornton, M. A. (2014). The role of employee justice perceptions in influencing climate and culture. Fairness and Justice, Climate and Culture. U: B. Schneider i K. M. Barbera (Ur.), *Handbook of Organizational Climate and Culture: An Integrated Perspective on Research and Practice* (str.324-356). Oxford University Press.

Salancik, G. R. i Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 224-253.

Salanova, M., Agut, S. i Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M. i Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups an experimental study. *Small Group Research*, *34*(1), 43-73.

Salin, D., Tenhiälä, A., Roberge, M. É. i Berdahl, J. L. (2014). 'I wish I had...': Target reflections on responses to workplace mistreatment. *Human Relations*, *67*(10), 1189-1211.

Schaubroeck, J., Lam, S. S. i Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 863-884.

Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? U: C. Truss, K. Alfes, R., Delbridge, A.Shantz i E. Soane (Ur.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (str. 224-245). London: Routledge.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. i Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*, 71-92.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W. i Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology*, *57*(2), 173-203.

Schminke, M., Ambrose, M. L. i Noel, T. W. (1997). The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academy of Management Journal*, *40*(5), 1190-1207.

Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, *44*(7), 735-759.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, *40*(3), 437-453.

Schneider, B., Goldstein, H. W. i Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, *48*(4), 747-773.

Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C. i Heggestad, E. D. (2010). Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. *Journal of Business and Psychology*, *25*(4), 543-554.

Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C. i Heggestad, E. D. (2014). Erratum to: Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. *Journal of Business and Psychology*, *29*(1), 161-161.

Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P. i Jones, K. S. (2013). Employee justice across cultures: A meta-analytic review. *Journal of Management*, *39*(1), 263-301.

Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R. i Sherif, C. W. (1961). *Intergroup cooperation and competition: The Robbers Cave experiment.* Norman, OK: University Book Exchange.

Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D. i Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, *98*(1), 158-178.

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.

Skarlicki, D. P. i Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82*(3), 434–443.

Skarlicki, D. P. i Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 161 - 183.

Skarlicki, 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*(3), 617-633.

Skarlicki, D. P. i Latham, G. P. (2005). How can training be used to foster organizational justice?. U: J. Greenberg i J. A. Colquitt (Ur.), *Handbook of organizational justice*, (str. 499–519). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Skarlicki, D. P., van Jaarsveld, D. D. i Walker, D. D. (2008). Getting even for customer mistreatment: The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1335-1356.

Skitka, L. J., Winquist, J. i Hutchinson, S. (2003). Are outcome fairness and outcome favorability distinguishable psychological constructs? A meta-analytic review. *Social Justice Research*, *16*(4), 309-341.

Sora, B., Caballer, A., Peiró, J. M., Silla, I. i Gracia, F. (2010). Moderating influence of organizational justice on the relationship between job insecurity and its outcomes: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, *3*(4), 613-637.

Spencer, S. i Rupp, D. E. (2009). Angry, guilty, and conflicted: injustice toward coworkers heightens emotional labor through cognitive and emotional mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 429-445.

Steffens, N. K., Shemla, M., Wegge, J. i Diestel, S. (2014). Organizational tenure and employee performance: A multilevel analysis. *Group and Organization Management*, *39*(6), 664-690.

Stinglhamber, F., De Cremer, D. i Mercken, L. (2006). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust a multiple foci approach. *Group and Organization Management*, *31*(4), 442-468.

Stoverink, A. C., Umphress, E. E., Gardner, R. G. i Miner, K. N. (2014). Misery loves company: Team dissonance and the influence of supervisor-focused interpersonal justice climate on team cohesiveness. *Journal of Applied Psychology*, *99*(6), 1059-1085.

Sušanj, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Sušanj, Z. (2012). Organizacijske intervencije u procesima upravljanja ljudskim resursima: uloga rukovoditelja u očuvanju mentalnog zdravlja. U: V. Božičević, S. Brlas i M. Gulin (Ur.). *Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja* (str. 246-263), Virovitica: Zavod za javno zdravstvo „Sveti Rok" Virovitičko-podravske županije.

Sušanj, Z. i Jakopec, A. (2012). Fairness perceptions and job satisfaction as mediators of the relationship between leadership style and organizational commitment. *Psihologijske teme*, *21*(3), 509-526.

Sušanj, Z. i Jakopec, A. (2013). Organizacijska pravednost kao medijator odnosa stila rukovođenja i namjere za napuštanjem organizacije. *IV međunarodni naučni skup Multikulturalnost I Savremeno Društvo,* M. Živković, (Ur.). Novi Sad: Visoka Škola „Pravne i Poslovne Akademske Studije Dr Lazar Vrkatić " (str. 524-537).

Sušanj, Z. i Jakopec, A. (2014). Kako percepcija organizacijske pravednosti rukovoditelja moderira zajedničke stavove članova njegova tima?. U: N. Pavlin-Bernardić, B. Jokić, J. Lopižić, V. Putarek, i V. Vlahović-Štetić (Ur.). *22. godišnja konferencija hrvatskih psihologa s međunarodnim sudjelovanjem "Kako obrazovanju dodati boju?"* (str. 224-224).

Sweeney, P. D. i McFarlin, D. B. (1993). Workers′ evaluations of the" ends" and the" means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational behavior and human decision processes*, *55*(1), 23-40.

Tadić, M., Bakker, A. B. i Oerlemans, W. G. (2014). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *4*, 345-352.

Tangirala, S. i Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, *61*(1), 37-68.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. i Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, *59*(1), 101-123.

Tepper, B. J. i Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, *46*(1), 97-105.

Thibaut, J. W. i Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis.* Hillsdale, NJ; New York, NY: L. Erlbaum Associates.

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. i Schaufeli, W. B. (2012a). From I to We: The factorial validity of a team work engagement scale. U: J. Neves i S. P. Gonçalves (Ur.), *Occupational Health Psychology: From burnout to well-being* (str. 212-223). Lisbon, Portugal: Edições Sílabo.

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. i Schaufeli, W. B. (2012b). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, *24*(1), 106-112.

Turillo, C. J., Folger, R., Lavelle, J. J., Umphress, E. E. i Gee, J. O. (2002). Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *89*(1), 839-865.

Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of personality and social psychology*, *57*(5), 830.

Tyler, T. R. i Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. U: J. Carroll (Ur.), *Applied social psychology and organizational settings* (str. 77–98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tyler, T. R. i Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.

Tyler, T.R. i Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. U: Zanna, M. P. (Ur.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (str. 115 – 191), San Diego, CA, US: Academic Press.

Tziner, A., Shultz, T. i Fisher, T. (2008). Justice, leader-member exchange, and job performance: Are their relationships mediated by organizational culture? *Psychological Reports*, *103*(2), 516-526.

Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: the influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, *80*(6), 931.

Zapf, D. i Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *10*(4), 497-522.

Zhang, Z. i Jia, M. (2013). How can companies decrease the disruptive effects of stretch goals? The moderating role of interpersonal-and informational-justice climates. *Human Relations*, 32-46.

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, *65*(1), 96-112.

Wallace, J. C., Edwards, B. D., Mondore, S. P. i Finch, D. M. (2008). Employee discrimination claims and employee-initiated lawsuits: Does procedural justice climate moderate the claims→ disputes relationship?. *Journal of Managerial Issues*, 313-326.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. i Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, *95*(3), 517-534.

Walumbwa, F. O., Wu, C. i Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, *19*(3), 251-265.

Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L. i Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *77*(3), 288-309.

Wanxian, L. i Weiwu, W. (2007). A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation. *Personality and Individual Differences*, *42*(2), 225-234.

Werner, J.M. (1994). Dimensions that make a difference: examining the impact of inrole and extrarole behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology,79*, 98 - 107.

Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T. i Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, *97*(4), 776.

Whitman, D. S., Van Rooy, D. L. i Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, *63*(1), 41-81.

Williams, L. J. i Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, *17*(3), 601-617.

Wo, D., Ambrose, M, i Schminke, M. (2015). What drives trickle-down effects? A test of multiple mediation processes. *Academy of Management Journal*.

Yammarino, F. J. i Atwater, L. E. (1997). Do managers see themselves as other see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics, 25*(4), 35-44.

Yang, I. (2015). Perceived conflict avoidance by managers and its consequences on subordinates' attitudes. *Business Ethics: A European Review.*

Yang, J., Mossholder, K. W. i Peng, T. K. (2007). Procedural justice climate and group power distance: an examination of cross-level interaction effects. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 681-697.

Yang, J., Mossholder, K. W. i Peng, T. K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *The Leadership Quarterly*, *20*(2), 143-154.

8. POPIS TABLICA

Tablica 1. *Struktura uzorka radnih timova* 37

Tablica 2. *Deskriptivna statistika i koeficijenti interne konzistencije* 54

Tablica 3. *Korelacije svih mjerenih varijabli* 56

Tablica 4. *Frekvencije procjena razine klime pravednosti rukovoditelja iznad, ispod te u skladu sa razinom klime pravednosti organizacije* 58

Tablica 5. *Frekvencije procjena razine klime pravednosti suradnika iznad, ispod te u skladu sa razinom klime pravednosti organizacije* 58

Tablica 6. *Frekvencije procjena razine klime pravednosti suradnika iznad, ispod te u skladu sa razinom klime pravednosti rukovoditelja* 59

Tablica 7. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u organizaciju* 62

Tablica 8. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na povjerenje tima u organizaciju* 65

Tablica 9. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na povjerenje tima u organizaciju* 67

Tablica 10. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema organizaciji* 70

Tablica 11. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema organizaciji* 72

Tablica 12. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema organizaciji* 76

Tablica 13. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u rukovoditelja* 81

Tablica 14. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na povjerenje tima u rukovoditelja* 83

Tablica 15. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na povjerenje tima u rukovoditelja* 85

Tablica 16. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema rukovoditelju* 87

Tablica 17. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema rukovoditelju* 90

Tablica 18. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema rukovoditelju* 93

Tablica 19. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na radnu angažiranost tima* 97

Tablica 20. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na radnu angažiranost tima* 98

Tablica 21. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na radnu angažiranost tima* 100

Tablica 22. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema suradnicima* 102

Tablica 23. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema suradnicima* 105

Tablica 24. *Rezultati provjere učinaka (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema suradnicima* 107

Tablica 25. *Sumarni prikaz provjere hipoteza u ovom istraživanju*.....110

9. POPIS SLIKA

Slika 1. *Shematski prikaz prve hipoteze (H1).*.....30

Slika 2. *Shematski prikaz druge hipoteze (H2).*.....32

Slika 3. *Shematski prikaz treće hipoteze (H3).*.....34

Slika 4. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u organizaciju*.....62

Slika 5. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na povjerenje tima u organizaciju*.....66

Slika 6. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na povjerenje tima u organizaciju*.....68

Slika 7. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji* 71

Slika 8. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji* 73

Slika 9. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji moderirani prosječnim stažem tima u organizaciji* 74

Slika 10. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji* 77

Slika 11. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u rukovoditelja*.....81

Slika 12. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na povjerenje tima u rukovoditelja moderirani prosječnom dobi tima* 82

Slika 13. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na povjerenje tima u rukovoditelja*.....84

Slika 14. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na povjerenje tima u rukovoditelja*.....86

Slika 15. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju* 88

Slika 16. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju moderirani prosječnom dobi tima* 89

Slika 17. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju* 91

Slika 18. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju moderirani prosječnom dobi tima* 92

Slika 19. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju* 94

Slika 20. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na radnu angažiranost tima* 97

Slika 21. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na radnu angažiranost tima* 99

Slika 22. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na radnu angažiranost tima* 101

Slika 23. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima* 103

Slika 24. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima moderirani prosječnom dobi tima* 104

Slika 25. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima* 106

Slika 26. *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti rukovoditelja i suradnika na odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima* 108

10. POPIS PRIVITAKA

PRIVITAK 1. *Upitnik OP – 2014* 175

PRIVITAK 2. *Upitnik percepcije klime pravednosti organizacije i rukovoditelja* 182

PRIVITAK 3. *Alternativni modeli konceptualizacije klime pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika* 184

PRIVITAK 4. *Upitnik percepcije klime pravednosti suradnika* 186

PRIVITAK 5. *Upitnik povjerenja tima u organizacijskom kontekstu* 187

PRIVITAK 6. *Alternativni modeli konceptualizacije povjerenja tima u rukovoditelja i organizaciju, radne angažiranosti tima te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima* 188

PRIVITAK 7. *Upitnik radne angažiranosti tima* 190

PRIVITAK 8. *Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja tima u organizacijskom kontekstu* ... 191

11. PRIVITCI

PRIVITAK 1. *Upitnik OP – 2014*

Originalni je upitnik OP – 2014 prikazan s početkom na sljedećoj stranici.

Poštovani,

sljedećim upitnikom želimo utvrditi kako radne grupe doživljavaju svoj posao, svoje neposredne rukovoditelje i organizaciju u cjelini te kako se njihovi članovi osjećaju u svom radnom okruženju.

U upitniku su navedene tvrdnje koje se odnose na različite aspekte funkcioniranja u Vašoj radnoj grupi i organizaciji. Procjenjujete tako da zaokružite odgovarajući broj na desnoj strani tvrdnje.

Prilikom procjenjivanja svih tvrdnji nastojte razmišljati iz gledišta Vaše radne grupe. Procjenjujte brzo, nije se potrebno previše zadržavati pri pojedinim tvrdnjama. Prvi osjećaj koji imate kad pročitate tvrdnju obično je najbliži istini.

Sudjelovanje u ovom istraživanju je dobrovoljno i potpuno anonimno, stoga Vas molimo da ne upisujete svoje ime i prezime. Dobiveni rezultati koristit će se isključivo u znanstveno-istraživačke svrhe.

Unaprijed Vam hvala na Vašem vremenu i iskrenosti!

1 U potpunosti se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Niti se slažem, niti se ne slažem	4 Uglavnom se slažem	5 U potpunosti se slažem

Uputa: Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice izrazite stupanj svojeg slaganja s pojedinom tvrdnjom.

1. Clanovi moje radne grupe su spremni vjerovati nadređenom kad treba prevladati prepreke.	1 2 3 4 5
2. Moja radna grupa uspješno dostiže svoje ciljeve.	1 2 3 4 5
3. Neki od članova moje radne grupe ulažu puno manje truda od ostalih članova, iako smo svi jednako ocijenjeni za obavljanje posla.	1 2 3 4 5
4. Dok obavlja posao, moja se radna grupa osjeća snažno i energično.	1 2 3 4 5
5. Clanovi moje radne grupe međusobno se svađaju.	1 2 3 4 5
6. Moja je radna grupa oduševljena svojim poslom.	1 2 3 4 5
7. Clanovi moje radne grupe dijele svoja sredstva rada sa suradnicima da bi im pomogli u radu.	1 2 3 4 5
8. Kad moja radna grupa radi, vrijeme leti.	1 2 3 4 5
9. Moja radna grupa ima pozitivan utjecaj na krajnje korisnike usluga naše organizacije.	1 2 3 4 5
10. Naša organizacija članove moje radne grupe tretira na primjeren način.	1 2 3 4 5
11. Moja radna grupa vjeruje da se može osloniti na ono što nam je naš rukovoditelj rekao.	1 2 3 4 5
12. Razina povjerenja između rukovoditelja i zaposlenika naše organizacije je visoka.	1 2 3 4 5
13. Clanovi moje radne grupe će rado pomoći suradnicima kod njihovih poslovnih ili privatnih problema.	1 2 3 4 5
14. Naš nadređeni je članove moje radne grupe upoznao s kriterijima napredovanja u ovoj organizaciji.	1 2 3 4 5
15. Clanovi moje radne grupe često „kuju urote" jedni drugima iza leđa.	1 2 3 4 5
16. Naš nadređeni je pravedan i objektivan kad procjenjuje učinak i dodjeljuje nagrade članovima moje radne grupe.	1 2 3 4 5
17. Tijekom obavljanja posla moja je radna grupa puna energije.	1 2 3 4 5
18. Naš nadređeni je pošten i može mu se vjerovati na riječ.	1 2 3 4 5
19. Moja radna grupa vjeruje da će nas naš rukovoditelj podržavati tijekom obavljanja dodijeljenih nam zadataka.	1 2 3 4 5
20. Ova radna grupa mi ne daje dovoljno mogućnosti za unapređenje moje osobne uspješnosti.	1 2 3 4 5
21. Naš nadređeni vodi računa o osjećajima članova moje radne grupe i smatra ih bitnim.	1 2 3 4 5
22. Postupci našeg nadređenog koji utječu na moju radnu grupu, su pravedni i nepristrani.	1 2 3 4 5
23. Clanovi moje radne grupe su ljubazni i iskreno brinu za rukovoditelja, čak i u najtežim poslovnim ili privatnim situacijama.	1 2 3 4 5
24. Neki od članova moje radne grupe nisu napravili svoj dio posla, iako smo svi jednako ocijenjeni za obavljanje posla.	1 2 3 4 5
25. Naša organizacija poštuje članove moje radne grupe.	1 2 3 4 5
26. Naš nadređeni u svom radu inzistira na onome što je pravedno i etično, čak i onda kada to nije lako.	1 2 3 4 5
27. Naša organizacija jasno daje do znanja članovima moje radne grupe da smo vrijedni zaposlenici.	1 2 3 4 5
28. Clanovi moje radne grupe su spremni dobrovoljno uložiti svoje vrijeme kako bi pomogli rukovoditelju riješiti poslovne probleme.	1 2 3 4 5
29. Moja radna grupa dobiva jasne povratne informacije o kvaliteti našeg rada od strane naše organizacije.	1 2 3 4 5
30. Nesretan sam s razinom predanosti zadacima naše radne grupe.	1 2 3 4 5
31. Clanovi moje radne grupe bi se potrudili da se noviji rukovoditelj osjeća dobrodošao.	1 2 3 4 5
32. Naš nadređeni potrebe drugih stavlja iznad svojih vlastitih interesa.	1 2 3 4 5
33. Naša je radna grupa ujedinjena u nastojanju da postigne svoje ciljeve.	1 2 3 4 5
34. Naš nadređeni jasno daje do znanja članovima moje radne grupe da smo vrijedni zaposlenici.	1 2 3 4 5
35. Moja radna grupa osjeća da su naši radni zadaci vrijedni truda.	1 2 3 4 5
36. Klevetanje je česta pojava u mojoj radnoj grupi.	1 2 3 4 5
37. Naša organizacija prema članovima moje radne grupe postupa posve iskreno i otvoreno.	1 2 3 4 5

1 U potpunosti se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Niti se slažem, niti se ne slažem	4 Uglavnom se slažem	5 U potpunosti se slažem

Uputa: Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice izrazite stupanj svojeg slaganja s pojedinom tvrdnjom.

38. Moja radna grupa obavlja zadatke koji su našoj organizaciji ključni.	1 2 3 4 5
39. Clanovi moje radne grupe pomažu suradnicima u obavljanju njihovih osobnih dužnosti.	1 2 3 4 5
40. Naš nadređeni pravedno nagrađuje moju radnu grupu obzirom na stresnost i zahtjevnost našeg posla.	1 2 3 4 5
41. Naša radna grupa bi željela provoditi vrijeme zajedno i izvan radnog vremena.	1 2 3 4 5
42. Clanovi moje radne grupe su ljubazni i iskreno brinu za suradnike, čak i u najtežim poslovnim ili privatnim situacijama.	1 2 3 4 5
43. Naš nadređeni je pravi primjer posvećenosti i požrtvovnosti za dobrobit organizacije.	1 2 3 4 5
44. Clanovi moje radne grupe pomažu rukovoditelju ako je bio odsutan s posla.	1 2 3 4 5
45. Clanovi moje radne grupe mogu podijeliti svoja razmišljanja i ideje s našim nadređenim.	1 2 3 4 5
46. Naša organizacija moju radnu grupu pravedno nagrađuje i omogućava nam napredovanje obzirom na naš radni učinak.	1 2 3 4 5
47. Moja radna grupa vjeruje da će naš rukovoditelj obaviti posao bez stvaranja novih problema.	1 2 3 4 5
48. Moja radna grupa može sama odabrati različite načine za obavljanje posla.	1 2 3 4 5
49. Naš nadređeni komunicira jasne etičke standarde članovima moje radne grupe.	1 2 3 4 5
50. Naš nadređeni nas dobro vodi u izvršavanju zadataka.	1 2 3 4 5
51. Clanovi moje radne grupe su ponosni kada predstavljaju našu organizaciju u javnosti.	1 2 3 4 5
52. Clanovi moje radne grupe ponižavaju jedni druge.	1 2 3 4 5
53. Clanovi naše radne grupe će radije izaći van sami, nego zajedno kao tim.	1 2 3 4 5
54. Moja radna grupa vjeruje da su naši radni zadaci značajni.	1 2 3 4 5
55. Moja radna grupa odlično radi svoj posao.	1 2 3 4 5
56. Prema mojoj radnoj grupi se odluke dosljedno provode od strane naše organizacije.	1 2 3 4 5
57. Moja radna grupa vjeruje da će naš rukovoditelj vrlo promišljeno odlučivati u svom poslu.	1 2 3 4 5
58. Clanovi moje radne grupe nude ideje za unaprjeđenje funkcioniranja naše organizacije.	1 2 3 4 5
59. Postupci naše organizacije koji utječu na moju radnu grupu su pravedni i nepristrani.	1 2 3 4 5
60. Naš je nadređeni pravedan i nepristran kad raspoređuje radne zadatke članovima moje radne grupe.	1 2 3 4 5
61. Moja radna grupa vjeruje da će naš rukovoditelj dobro razmisliti o tome što radi na svom poslu.	1 2 3 4 5
62. Naš nadređeni koristi objektivne procedure pri procjeni učinka članova moje radne grupe.	1 2 3 4 5
63. Naš nadređeni smatra da su poštenje i integritet važne osobne vrijednosti.	1 2 3 4 5
64. Clanovi moje radne grupe pokazuju odanost našoj organizaciji.	1 2 3 4 5
65. Clanovi naše organizacije se mogu osloniti jedni na druge.	1 2 3 4 5
66. U mojoj radnoj grupi često vlada neprijateljska klima.	1 2 3 4 5
67. Neki od članova moje radne grupe nisu ispunili ono za što su odgovorni, iako smo svi jednako ocijenjeni za obavljanje posla.	1 2 3 4 5
68. Razina povjerenja između članova moje radne grupe je visoka.	1 2 3 4 5
69. Naš nadređeni snažno drži do etičkih i moralnih vrijednosti.	1 2 3 4 5
70. Clanovi moje radne grupe pomažu rukovoditelju u obavljanju njegovih osobnih dužnosti.	1 2 3 4 5
71. Naš nadređeni pravedno nagrađuje moju radnu grupu obzirom na trud koji ulažemo u posao.	1 2 3 4 5
72. Naš nadređeni svojim odlukama i aktivnostima daje primjer etičkog ponašanja.	1 2 3 4 5
73. Moja radna grupa je vrlo motivirana da napravi dobar posao.	1 2 3 4 5
74. Naš nadređeni mojoj radnoj grupi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevamo.	1 2 3 4 5
75. Clanovi moje radne grupe mijenjanju svoj radni raspored kako bi ga prilagodili slobodnim danima rukovoditelja.	1 2 3 4 5
76. Kada se udubimo u zadatak, moja je radna grupa sretna.	1 2 3 4 5
77. Naš nadređeni priznaje pogreške i preuzima odgovornost za njih.	1 2 3 4 5

1 U potpunosti se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Niti se slažem, niti se ne slažem	4 Uglavnom se slažem	5 U potpunosti se slažem

Uputa: Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice izrazite stupanj svojeg slaganja s pojedinom tvrdnjom.

78. Moja radna grupa vjeruje da je naš rukovoditelj tehnički kompetentan u ključnim elementima njegovog posla.	1 2 3 4 5
79. Clanovi moje radne grupe ne unose osobne pristranosti u donošenje odluka.	1 2 3 4 5
80. Moja radna grupa ima povjerenje u sebe.	1 2 3 4 5
81. Naš nadređeni pravedno nagrađuje moju radnu grupu obzirom na naše iskustvo.	1 2 3 4 5
82. Način na koji članovi moje radne grupe donose odluke primjenjuje se dosljedno.	1 2 3 4 5
83. Moja radna grupa ima važnu ulogu u našoj organizaciji.	1 2 3 4 5
84. Clanovi moje radne grupe brane našu organizaciju kada ju drugi zaposlenici kritiziraju.	1 2 3 4 5
85. Našem se nadređenom može vjerovati da će ispuniti svoja obećanja i preuzete obveze.	1 2 3 4 5
86. Moja radna grupa je učinkovita u obavljanju poslova.	1 2 3 4 5
87. Moja radna grupa osjeća da naš rad ima smisla.	1 2 3 4 5
88. Naš nadređeni moju radnu grupu pravedno nagrađuje i omogućava nam napredovanje obzirom na naš radni učinak.	1 2 3 4 5
89. Neki od mojih najboljih prijatelja su članovi ove radne grupe.	1 2 3 4 5
90. Clanovi moje radne grupe bi se potrudili da se noviji suradnici osjećaju dobrodošlima.	1 2 3 4 5
91. Clanovi moje radne grupe koriste se točnim informacijama u poslu kojeg obavljaju.	1 2 3 4 5
92. Poslovne odluke vezane uz posao moje radne grupe naš nadređeni donosi na temelju prikupljanja točnih i preciznih informacija.	1 2 3 4 5
93. Clanovi moje radne grupe dijele svoja sredstva rada s rukovoditeljem da bi mu pomogli u radu.	1 2 3 4 5
94. Clanovi moje radne grupe poštuju jedni druge.	1 2 3 4 5
95. Dok radimo, u mojoj radnoj grupi zaboravimo na sve oko sebe.	1 2 3 4 5
96. Naša organizacija koristi objektivne procedure pri procjeni učinka članova moje radne grupe.	1 2 3 4 5
97. Clanovi naše radne grupe se ne druže izvan radnog vremena.	1 2 3 4 5
98. Naša organizacija mojoj radnoj grupi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevamo.	1 2 3 4 5
99. Moja je radna grupa vrlo ustrajna tijekom rada na zadatku.	1 2 3 4 5
100. Clanovi moje radne grupe ignoriraju prijedloge jedni drugih pri obavljanju posla.	1 2 3 4 5
101. Naš nadređeni prema članovima moje radne grupe postupa posve iskreno i otvoreno.	1 2 3 4 5
102. Moja radna grupa vjeruje da će naš rukovoditelj biti sposoban dobro obaviti svoj posao.	1 2 3 4 5
103. Naš nadređeni poštuje članove moje radne grupe.	1 2 3 4 5
104. Clanovi moje radne grupe pomažu jedni drugima.	1 2 3 4 5
105. Moja radna grupa može puno postići napornim radom.	1 2 3 4 5
106. Naš nadređeni pravedno nagrađuje moju radnu grupu za dobro napravljen posao.	1 2 3 4 5
107. Clanovi moje radne grupe će rado pomoći rukovoditelju kod njegovih poslovnih ili privatnih problema.	1 2 3 4 5
108. Moja radna grupa uživa u obavljanju zadatka.	1 2 3 4 5
109. Clanovi moje radne grupe često potkopavaju jedni druge.	1 2 3 4 5
110. Clanovi naše radne grupe imaju oprečne težnje vezane za naš zajednički učinak.	1 2 3 4 5
111. Naša organizacija pravedno nagrađuje moju radnu grupu obzirom na trud koji ulažemo u posao.	1 2 3 4 5
112. Naša organizacija pravedno nagrađuje moju radnu grupu za dobro napravljen posao.	1 2 3 4 5
113. Moja radna grupa uspješno završava svoje zadatke.	1 2 3 4 5
114. Cesti su osjećaji neprijateljstva među članovima moje radne grupe.	1 2 3 4 5
115. Clanovi moje radne grupe potpuno su predani radu s našim nadređenim.	1 2 3 4 5
116. Naš nadređeni članove moje radne grupe drži odgovornima za etičko postupanje u radu.	1 2 3 4 5

1 U potpunosti se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Niti se slažem, niti se ne slažem	4 Uglavnom se slažem	5 U potpunosti se slažem

Uputa: Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice izrazite stupanj svojeg slaganja s pojedinom tvrdnjom.

117. Clanovi moje radne grupe vjeruju da će nam nadređeni omogućiti točne i potpune informacije o poslu kojeg obavljamo.	1 2 3 4 5
118. Neki su članovi moje radne grupe dobili bolje ocjene za rad na grupnim zadacima nego što su ih zaslužili.	1 2 3 4 5
119. Clanovi moje radne grupe su spremni dobrovoljno uložiti svoje vrijeme kako bi pomogli suradnicima riješiti poslovne probleme.	1 2 3 4 5
120. Clanovi moje radne grupe sudjeluju u aktivnostima koje nisu obavezne, ali pomažu ugledu naše organizacije.	1 2 3 4 5
121. Clanovi naše radne grupe se rijetko zabavljaju (tulumare) zajedno.	1 2 3 4 5
122. Moja radna grupa je djelotvorna u ispunjavanju zahtjeva radnih zadataka.	1 2 3 4 5
123. Clanovi moje radne grupe aktivno štite našu organizaciju od potencijalnih problema.	1 2 3 4 5
124. Naš nadređeni mojoj radnoj grupi daje jasne povratne informacije o kvaliteti našeg rada.	1 2 3 4 5
125. Naša organizacija vodi računa o osjećajima članova naše radne grupe i smatra ih bitnim.	1 2 3 4 5
126. Clanovi moje radne grupe idu ukorak s razvojem naše organizacije.	1 2 3 4 5
127. Ova je radna grupa jedna od meni najvažnijih društvenih grupa kojima pripadam.	1 2 3 4 5
128. Clanovima moje radne grupe je stalo do ugleda naše organizacije.	1 2 3 4 5
129. Postupci našeg nadređenog u skladu su s njegovim deklarativnim vrijednostima (čini ono što govori).	1 2 3 4 5
130. Ideje i mišljenja našeg nadređenog su nam korisni u obavljanja našeg posla.	1 2 3 4 5
131. Clanovi moje radne grupe mijenjanju svoj radni raspored kako bi ga prilagodili slobodnim danima suradnika.	1 2 3 4 5
132. Poslovne odluke vezane uz posao moje radne grupe naša organizacija donosi na temelju prikupljanja točnih i preciznih informacija.	1 2 3 4 5
133. Moja radna grupa vjeruje da naš rukovoditelj dobro razumije svoj posao.	1 2 3 4 5
134. Naša organizacija je članove moje radne grupe upoznala s kriterijima napredovanja u ovoj organizaciji.	1 2 3 4 5
135. Naš nadređeni je sposoban donositi dobre odluke i prosudbe.	1 2 3 4 5
136. Moja radna grupa vjeruje da može biti vrlo produktivna.	1 2 3 4 5
137. Clanovi moje radne grupe pomažu suradnicima ako su bili odsutni s posla.	1 2 3 4 5
138. Moja radna grupa vjeruje da će nas naša organizacija tretirati pravedno.	1 2 3 4 5
139. Moja radna grupa timski određuje kako se u našoj radnoj grupi obavlja posao.	1 2 3 4 5
140. Clanovi moje radne grupe imaju mogućnost izraziti svoja mišljenja i osjećaje o načinu donošenja odluka u grupi.	1 2 3 4 5
141. Naš nadređeni dosljedno provodi odluke prema mojoj radnoj grupi.	1 2 3 4 5
142. Naš nadređeni članove moje radne grupe tretira na primjeren način.	1 2 3 4 5
143. Moja radna grupa svoje odluke donosi sama, bez utjecaja rukovodstva.	1 2 3 4 5
144. Naša organizacija pravedno nagrađuje moju radnu grupu obzirom na stresnost i zahtjevnost našeg posla.	1 2 3 4 5
145. Naš nadređeni se protivi upotrebi neetičkih postupaka u svrhu povećanja uspješnosti.	1 2 3 4 5
146. Ocjene koje su članovi moje radne grupe dobili za rad na grupnim zadacima su prikladne s obzirom na kvalitetu posla kojega su obavili.	1 2 3 4 5
147. Naša organizacija pravedno nagrađuje moju radnu grupu obzirom na naše iskustvo.	1 2 3 4 5

Demografski podaci

UPUTA: Molimo Vas da u sljedećim tablicama zaokružite odgovarajući broj.

A: Spol
1) muški
2) ženski

B: Dob
1) do 30 godina
2) od 31 do 40 godina
3) od 41 do 50 godina
4) više od 51 godine

C: Staž u sadašnjoj organizaciji
1) manje od 2 godine
2) od 2 do 5 godina
3) od 6 do 10 godina
4) više od 10 godina

D: Staž u sadašnjoj radnoj grupi
1) manje od 2 godine
2) od 2 do 5 godina
3) od 6 do 10 godina
4) više od 10 godina

E: Stupanj obrazovanja
1) tri godine srednje škole ili manje
2) srednja stručna sprema
3) viša stručna sprema
4) visoka stručna sprema ili više

PRIVITAK 2. *Upitnik percepcije klime pravednosti organizacije i rukovoditelja*

KLIMA PRAVEDNOSTI ORGANIZACIJE

Distributivna klima pravednosti organizacije

1. Naša organizacija pravedno nagrađuje moju radnu grupu obzirom na naše iskustvo.
2. Naša organizacija pravedno nagrađuje moju radnu grupu obzirom na trud koji ulažemo u posao.
3. Naša organizacija pravedno nagrađuje moju radnu grupu za dobro napravljen posao.
4. Naša organizacija pravedno nagrađuje moju radnu grupu obzirom na stresnost i zahtjevnost našeg posla.
5. Naša organizacija moju radnu grupu pravedno nagrađuje i omogućava nam napredovanje obzirom na naš radni učinak

Proceduralna klima pravednosti organizacije

1. Moja radna grupa dobiva jasne povratne informacije o kvaliteti našeg rada od strane naše organizacije.
2. Naša organizacija mojoj radnoj grupi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevamo.
3. Prema mojoj radnoj grupi se odluke dosljedno provode od strane naše organizacije.
4. Poslovne odluke vezane uz posao moje radne grupe naša organizacija donosi na temelju prikupljanja točnih i preciznih informacija.
5. Postupci naše organizacije koji utječu na moju radnu grupu su pravedni i nepristrani.
6. Naša organizacija koristi objektivne procedure pri procjeni učinka članova moje radne grupe.
7. Naša organizacija je članove moje radne grupe upoznala s kriterijima napredovanja u ovoj organizaciji.

Interakcijska klima pravednosti organizacije

1. Naša organizacija članove moje radne grupe tretira na primjeren način.
2. Naša organizacija poštuje članove moje radne grupe.
3. Naša organizacija prema članovima moje radne grupe postupa posve iskreno i otvoreno.
4. Naša organizacija jasno daje do znanja članovima moje radne grupe da smo vrijedni zaposlenici.
5. Naša organizacija vodi računa o osjećajima članova naše radne grupe i smatra ih bitnim.

PRIVITAK 2. *Upitnik percepcije klime pravednosti organizacije i rukovoditelja (nastavak)*

KLIMA PRAVEDNOSTI RUKOVODITELJA

Distributivna klima pravednosti rukovoditelja

1. Naš nadređeni pravedno nagrađuje moju radnu grupu obzirom na naše iskustvo.
2. Naš nadređeni pravedno nagrađuje moju radnu grupu obzirom na trud koji ulažemo u posao.
3. Naš nadređeni pravedno nagrađuje moju radnu grupu za dobro napravljen posao.
4. Naš nadređeni pravedno nagrađuje moju radnu grupu obzirom na stresnost i zahtjevnost našeg posla.
5. Naš nadređeni moju radnu grupu pravedno nagrađuje i omogućava nam napredovanje obzirom na naš radni učinak.

Proceduralna klima pravednosti rukovoditelja

1. Naš nadređeni mojoj radnoj grupi daje jasne povratne informacije o kvaliteti našeg rada.
2. Naš nadređeni mojoj radnoj grupi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevamo.
3. Naš nadređeni dosljedno provodi odluke prema mojoj radnoj grupi.
4. Poslovne odluke vezane uz posao moje radne grupe naš nadređeni donosi na temelju prikupljanja točnih i preciznih informacija.
5. Postupci našeg nadređenog koji utječu na moju radnu grupu, su pravedni i nepristrani.
6. Naš nadređeni koristi objektivne procedure pri procjeni učinka članova moje radne grupe.
7. Naš nadređeni je članove moje radne grupe upoznao s kriterijima napredovanja u ovoj organizaciji.

Interakcijska klima pravednosti rukovoditelja

1. Naš nadređeni članove moje radne grupe tretira na primjeren način.
2. Naš nadređeni poštuje članove moje radne grupe.
3. Naš nadređeni prema članovima moje radne grupe postupa posve iskreno i otvoreno.
4. Naš nadređeni jasno daje do znanja članovima moje radne grupe da smo vrijedni zaposlenici.
5. Naš nadređeni vodi računa o osjećajima članova moje radne grupe i smatra ih bitnim.

PRIVITAK 3. *Alternativni modeli konceptualizacije klime pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika*

Tablica P1. *Indikatori slaganja i usporedbe različitih pretpostavljenih modela svih mjerenih varijabli*

Varijabla	Model	χ^2	df	NC	CFI	TLI	NFI	PGFI	RMSEA	AIC
Klima pravednosti organizacije[1]	Model 1	255.2**	104	2.4	.95	.94	.92	.59	.09	387.2
	Model 2	280.0**	107	2.6	.95	.93	.92	.60	.09	372.0
	Model 3	210.3**	96	2.2	.97	.95	.94	.56	.08	324.2
	Model 4	228.3**	97	2.3	.96	.94	.93	.56	.08	340.3
	Model 5	**132.8****	**90**	**1.5**	**.99**	**.98**	**.96**	**.55**	**.05**	**258.8**
Klima pravednosti rukovoditelja[2]	Model 1	281.0**	110	2.5	.95	.94	.92	.62	.09	367.0
	Model 2	271.3**	100	2.7	.95	.93	.92	.57	.09	377.3
	Model 3	213.9**	103	2.1	.97	.96	.94	.60	.07	313.9
	Model 4	181.1**	83	2.2	.97	.95	.95	.49	.08	321.1
	Model 5	**113.2****	**62**	**1.8**	**.99**	**.97**	**.97**	**.38**	**.06**	**295.2**
Klima pravednosti suradnika[3]	Model 1	205.1**	64	3.2	.88	.84	.84	.53	.11	287.1
	Model 2	190.7**	62	3.1	.89	.84	.85	.52	.10	276.7
	Model 3	150.7**	64	2.4	.93	.90	.88	.55	.08	232.7
	Model 4	130.1**	59	2.2	.94	.91	.90	.51	.08	222.1
	Model 5	**75.8****	**44**	**1.7**	**.97**	**.95**	**.94**	**.40**	**.06**	**197.8**
Klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika[4]	**Model 1**	**2058.3****	**992**	**2.1**	**.88**	**.87**	**.80**	**.60**	**.07**	**2426.3**
	Model 2	2772.1**	1011	2.7	.80	.78	.72	.49	.10	3102.1
	Model 3	2961.6**	1013	2.9	.78	.76	.71	.48	.10	3287.6

***Napomena**: N=169. ** $p < .01$, * $p < .05$, ^{nz} $p > .05$. Prilikom provjere alternativnih modela, najprihvatljiviji je model označen **podebljano**.*

[1] ***Model 1** se sastoji od tri latentna i međusobno povezana faktora (distributivne (DPO), proceduralne (PPO) i interakcijske (IPO) klime pravednosti organizacije) i temelji se na rezultatima Cohen-Charash i Spector (2001), Colquitt i sur. (2001) te Jakopec i Sušanj (2014). Latentnom je faktoru DPO pridruženo 5 indikatora, isto kao i faktoru IPO, dok je faktoru PPO pridruženo 7 indikatora. Korelacija latentnih faktora DPO i PPO iznosi .94; IPO i PPO .97 te DPO i IPO .93; **Model 2** se sastoji od latentnog faktora višeg reda, na kojem su saturirana tri latentna faktora (DPO, PPO i IPO) Modela 1; **Model 3**, sukladan modelima Folger i Konovsky (1989), Konovsky i Folger (1991), Mansour-Cole i Scott (1998) te Skarlicki i Latham (1997), podrazumijeva postojanje dva latentna i međusobno povezana faktora. Jedan se faktor odnosi na DPO i njemu je pridruženo 5 pripadajućih indikatora, dok se drugi faktor odnosi na PPO i IPO zajedno, s pripadajućih 12 indikatora. Korelacija latentnih faktora iznosi .94; **Model 4** se sastoji od latentnog faktora višeg reda, na kojem su saturirana dva latentna faktora (DPO i PPO + IPO) Modela 3 te **Model 5,** sukladno monističkoj perspektivi (Cropanzano i Ambrose,*

2001; Ambrose i Schminke, 2009) podrazumijeva postojanje jednog latentnog faktora klime pravednosti organizacije, na kojem je saturirano svih 17 indikatora, neovisno o dimenziji klime pravednosti organizacije.

PRIVITAK 3. *Alternativni modeli konceptualizacije klime pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika (nastavak)*

Napomena*(nastavak):*

[2] ***Model 1*** *predstavlja tro-faktorski model klime pravednosti rukovoditelja, koji se sastoji od tri latentna i međusobno povezana faktora (distributivne (DPR), proceduralne (PPR) i interakcijske (IPR) klime pravednosti rukovoditelja). Latentnom je faktoru DPR pridruženo 5 indikatora, isto kao i faktoru IPR, dok je faktoru PPR pridruženo 7 indikatora. Korelacija latentnih faktora DPR i PPR iznosi .88; IPR i PPR .98 te DPR i IPR .86;* ***Model 2*** *predstavlja hijerarhijski tro-faktorski model, koji se sastoji od latentnog faktora višeg reda, na kojem su saturirana tri latentna faktora (DPR, PPR i IPR) Modela 1;* ***Model 3*** *predstavlja dvo-faktorski model, koji podrazumijeva postojanje dva latentna i međusobno povezana faktora. Jedan se faktor odnosi na DPR i njemu je pridruženo 5 pripadajućih indikatora, dok se drugi faktor odnosi na PPR i IPR zajedno, s pripadajućih 12 indikatora. Korelacija latentnih faktora iznosi .89;* ***Model 4*** *predstavlja hijerarhijski dvo-faktorski model, koji se sastoji od latentnog faktora višeg reda, na kojem su saturirana dva latentna faktora (DPR i PPR + IPR) Modela 3 te* ***Model 5*** *podrazumijeva postojanje jednog latentnog faktora klime pravednosti rukovoditelja, na kojem je saturirano svih 17 indikatora (čestica), neovisno o dimenziji klime pravednosti rukovoditelja.*

[3] ***Model 1*** *sukladan je originalnom modelu Li, Cropanzano i Benson (2007) te predstavlja tro-faktorski model klime pravednosti suradnika, koji se sastoji od tri latentna i međusobno povezana faktora (distributivne (DPS), proceduralne (PPS) i interakcijske (IPS) klime pravednosti suradnika). Latentnom je faktoru DPS pridruženo 5 indikatora, isto kao i faktoru PPS, dok je faktoru IPS pridruženo 4 indikatora. Korelacija latentnih faktora DPS i PPS iznosi .68; IPS i PPS .90 te DPS i IPS .69;* ***Model 2*** *sukladan je modelu Li, Cropanzano i Molina (u tisku) te predstavlja hijerarhijski tro-faktorski model, koji se sastoji od latentnog faktora višeg reda, na kojem su saturirana tri latentna faktora (DPS, PPS i IPS) Modela 1;* ***Model 3*** *predstavlja dvo-faktorski model, koji podrazumijeva postojanje dva latentna i međusobno povezana faktora. Jedan se faktor odnosi na DPS i njemu je pridruženo 5 pripadajućih indikatora, dok se drugi faktor odnosi na PPS i IPS zajedno, s pripadajućih 9 indikatora. Korelacija latentnih faktora iznosi .71;* ***Model 4*** *predstavlja hijerarhijski dvo-faktorski model, koji se sastoji od latentnog faktora višeg reda, na kojem su saturirana dva latentna faktora (DPS i PPS + IPS) Modela 3 te* ***Model 5,*** *sukladno monističkoj perspektivi (Cropanzano i Ambrose, 2001; Ambrose i Schminke, 2009), podrazumijeva postojanje jednog latentnog faktora klime pravednosti suradnika, na kojem je saturirano svih 14 indikatora (čestica), neovisno o dimenziji klime pravednosti suradnika.*

[4] ***Model 1*** *predstavlja tro-faktorski model klime pravednosti u organizacijskom kontekstu, koji razlikuje tri izvora pravednosti te se sastoji od tri latentna i međusobno povezana faktora: klime pravednosti organizacije (PORG), klime pravednosti rukovoditelja (PRUK) te klime pravednosti suradnika (PSUR). Svaki je od navedena tri faktora istovjetan najprihvatljivijem modelu klime pravednosti pojedinog izvora (Model 5). Korelacija PORG i PRUK iznosi .70; PRUK i PSUR .78 te PORG i PSUR .58. Obzirom da neka novija istraživanja (Cropanzano i Molina, u tisku) potvrđuju postojanje samo dva izvora klime pravednosti u organizacijskom kontekstu: pravednost formalnih autoriteta (organizacije i rukovoditelja) te pravednost suradnika (koji nemaju formalni autoritet jedni nad drugima), provjeren je i Model 2.* ***Model 2*** *dakle predstavlja dvo-faktorski model, koji podrazumijeva postojanje dva latentna i međusobno povezana faktora. Jedan se faktor odnosi na klimu pravednosti formalnih autoriteta (PORG + PRUK) i njemu je pridruženo 34 pripadajuća indikatora, dok se drugi faktor odnosi na PSUR, s pripadajućih 14 indikatora. Korelacija latentnih faktora iznosi .75. Sukladno monističkoj perspektivi (Cropanzano i Ambrose, 2001; Ambrose i Schminke, 2009), provjeren je i* ***Model 3****, koji podrazumijeva postojanje jednog latentnog faktora klime pravednosti u organizacijskom kontekstu, na kojem je saturirano svih 48 indikatora (čestica), neovisno o izvoru klime pravednosti.*

PRIVITAK 4. *Upitnik percepcije klime pravednosti suradnika*

KLIMA PRAVEDNOSTI SURADNIKA

Klima distributivne klime pravednosti suradnika

1. Neki su članovi moje radne grupe dobili bolje ocjene za rad na grupnim zadacima nego što su ih zaslužili. (*negativno orijentirana tvrdnja*)
2. Ocjene koje su članovi moje radne grupe dobili za rad na grupnim zadacima su prikladne s obzirom na kvalitetu posla kojega su obavili.
3. Neki od članova moje radne grupe nisu napravili svoj dio posla, iako smo svi jednako ocijenjeni za obavljanje posla. (*negativno orijentirana tvrdnja*)
4. Neki od članova moje radne grupe nisu ispunili ono za što su odgovorni, iako smo svi jednako ocijenjeni za obavljanje posla. (*negativno orijentirana tvrdnja*)
5. Neki od članova moje radne grupe ulažu puno manje truda od ostalih članova, iako smo svi jednako ocijenjeni za obavljanje posla. (*negativno orijentirana tvrdnja*)

Klima proceduralne klime pravednosti suradnika

1. Članovi moje radne grupe imaju mogućnost izraziti svoja mišljenja i osjećaje o načinu donošenja odluka u grupi.
2. Članovi moje radne grupe ne unose osobne pristranosti u donošenje odluka.
3. Članovi moje radne grupe ignoriraju prijedloge jedni drugih pri obavljanju posla. (*negativno orijentirana tvrdnja*)
4. Članovi moje radne grupe koriste se točnim informacijama u poslu kojeg obavljaju.
5. Način na koji članovi moje radne grupe donose odluke primjenjuje se dosljedno.

Klima interakcijske klime pravednosti suradnika

1. Članovi moje radne grupe pomažu jedni drugima.
2. Članovi moje radne grupe međusobno se svađaju. (*negativno orijentirana tvrdnja*)
3. Članovi moje radne grupe ponižavaju jedni druge. (*negativno orijentirana tvrdnja*)
4. Članovi moje radne grupe poštuju jedni druge.

PRIVITAK 5. *Upitnik povjerenja tima u organizacijskom kontekstu*

UPITNIK POVJERENJA TIMA U RUKOVODITELJA I ORGANIZACIJU

Povjerenje tima u rukovoditelja

1. Moja radna grupa vjeruje da je naš rukovoditelj tehnički kompetentan u ključnim elementima njegovog posla.
2. Moja radna grupa vjeruje da će naš rukovoditelj vrlo promišljeno odlučivati u svom poslu.
3. Moja radna grupa vjeruje da će nas naš rukovoditelj podržavati tijekom obavljanja dodijeljenih nam zadataka.
4. Moja radna grupa vjeruje da naš rukovoditelj dobro razumije svoj posao.
5. Moja radna grupa vjeruje da će naš rukovoditelj biti sposoban dobro obaviti svoj posao.
6. Moja radna grupa vjeruje da se može osloniti na ono što nam je naš rukovoditelj rekao.
7. Moja radna grupa vjeruje da će naš rukovoditelj obaviti posao bez stvaranja novih problema.
8. Moja radna grupa vjeruje da će naš rukovoditelj dobro razmisliti o tome što radi na svom poslu.

Povjerenje tima u organizaciju

1. Moja radna grupa vjeruje da će nas naša organizacija tretirati pravedno.
2. Razina povjerenja između rukovoditelja i zaposlenika naše organizacije je visoka.
3. Razina povjerenja između članova moje radne grupe je visoka.
4. Članovi naše organizacije se mogu osloniti jedni na druge.

PRIVITAK 6. *Alternativni modeli konceptualizacije povjerenja tima u rukovoditelja i organizaciju, radne angažiranosti tima te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima*

Tablica P2. *Indikatori slaganja i usporedbe različitih pretpostavljenih modela svih mjerenih varijabli*

***Napomena**: N=169. ** p < .01, * p < .05, [nz] p > .05. Prilikom provjere alternativnih modela, najprihvatljiviji je model označen **podebljano**.*

Varijabla	Model	χ^2	df	NC	CFI	TLI	NFI	PGFI	RMSEA	AIC
Povjerenje tima u organizaciju[1]	Model 1	0.5[nz]	1	0.5	.99	.99	.99	.10	.01	18.5
Povjerenje tima u rukovoditelja[2]	Model 1	29.0[nz]	19	1.5	.99	.99	.98	.51	.05	78.9
Povjerenje tima u organizaciju i rukovoditelja[3]	**Model 1**	**83.6****	**45**	**1.9**	**.98**	**.97**	**.95**	**.54**	**.07**	**149.6**
	Model 2	118.5**	47	2.5	.97	.95	.94	.55	.08	180.5
Radna angažiranost tima[4]	Model 1	26.0[nz]	20	1.3	.99	.99	.98	.43	.04	76.0
Odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji[5]	Model 1	35.3*	19	1.9	.98	.97	.95	.51	.06	69.3
Odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju[6]	Model 1	28.6[nz]	19	1.5	.98	.97	.95	.51	.05	62.6
Odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema suradnicima[7]	Model 1	25.7[nz]	20	1.3	.99	.99	.96	.54	.04	57.7
Odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima[8]	**Model 1**	**441.7****	**234**	**1.9**	**.91**	**.90**	**.83**	**.66**	**.07**	**573.7**
	Model 2	475.8**	239	2.0	.90	.88	.82	.67	.07	597.8
	Model 3	542.1**	240	2.3	.87	.85	.79	.65	.08	663.1

PRIVITAK 6. *Alternativni modeli konceptualizacije povjerenja tima u rukovoditelja i organizaciju, radne angažiranosti tima te odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima (nastavak)*

Napomena*(nastavak):*

[1] ***Model 1*** *predstavlja jednofaktorski model povjerenja tima u organizaciju (PUO), na kojem su saturirana sva 4 pripadajuća indikatora PUO.*

[2] ***Model 1*** *predstavlja jednofaktorski model povjerenja tima u rukovoditelja (PUR), na kojem je saturirano svih 8 pripadajućih indikatora PUR.*

[3] ***Model 1*** *sukladan je modelu Nyhan i Marlowe (1997), kao i modelu sličnosti izvora i mete Lavelle i sur., (2007) te predstavlja dvo-faktorski model povjerenja tima u organizacijskom kontekstu, koji razlikuje dvije mete povjerenja i sastoji se od dva latentna i međusobno povezana faktora: PUO te PUR. Korelacija PUO i PUR iznosi .91. Obzirom na korelaciju latentnih faktora Modela 1, provjeren je i* ***Model 2****, koji podrazumijeva postojanje jednog latentnog faktora povjerenja tima u organizacijskom kontekstu, na kojem je saturirano svih 12 indikatora, neovisno o meti povjerenja.*

[4] ***Model 1*** *predstavlja jednofaktorski model radne angažiranosti tima (RA), na kojem je saturirano svih 9 pripadajućih indikatora RA.*

[5] ***Model 1*** *predstavlja jednofaktorski model odgovornog organizacijskog ponašanja tima usmjerenog prema organizaciji (OOPO), na kojem je saturirano svih 8 pripadajućih indikatora OOPO.*

[6] ***Model 1*** *predstavlja jednofaktorski model odgovornog organizacijskog ponašanja tima usmjerenog prema rukovoditelju (OOPR), na kojem je saturirano svih 8 pripadajućih indikatora OOPR.*

[7] ***Model 1*** *predstavlja jednofaktorski model odgovornog organizacijskog ponašanja tima usmjerenog prema suradnicima (OOPS), na kojem je saturirano svih 8 pripadajućih indikatora OOPS.*

[8] ***Model 1*** *sukladan je modelu Lee i Allena (2002), kao i modelu sličnosti izvora i mete Lavelle i sur., (2007) te predstavlja tro-faktorski model odgovornog organizacijskog ponašanja tima (OOP), koji razlikuje tri mete OOP-a i sastoji se od tri latentna i međusobno povezana faktora: OOPO, OOPR te OOPS. Korelacija OOPO i OOPR iznosi .89; OOPR i OOPS .85 te OOPO i OOPS .91. Obzirom na visoke interkorelacije latentnih faktora i na to da Lee i Allen (2002) ne specificiraju nužno metu interpersonalnog odgovornog organizacijskog ponašanja (OOPI), provjeren je i Model 2.* ***Model 2*** *dakle predstavlja dvo-faktorski model, koji podrazumijeva postojanje dva latentna i međusobno povezana faktora. Jedan se faktor odnosi na OOPO i njemu je pridruženo 8 pripadajuća indikatora, dok se drugi faktor odnosi na OOPI (OSBR + OOPS), s pripadajućih 16 indikatora. Korelacija latentnih faktora iznosi .86. Obzirom na korelaciju latentnih faktora Modela 2, provjeren je i* ***Model 3****, koji podrazumijeva postojanje jednog latentnog faktora OOP-a, na kojem je saturirano svih 24 indikatora, neovisno o meti OOP-a.*

PRIVITAK 7. *Upitnik radne angažiranosti tima*

UPITNIK RADNE ANGAŽIRANOSTI TIMA

Energija

1. Tijekom obavljanja posla moja je radna grupa puna energije.
2. Moja je radna grupa vrlo ustrajna tijekom rada na zadatku.
3. Dok obavlja posao, moja se radna grupa osjeća snažno i energično.

Posvećenost

4. Moja je radna grupa oduševljena svojim poslom.
5. Moja radna grupa uživa u obavljanju zadatka.
6. Moja radna grupa je vrlo motivirana da napravi dobar posao.

Udubljenost

7. Dok radimo, u mojoj radnoj grupi zaboravimo na sve oko sebe.
8. Kad moja radna grupa radi, vrijeme leti.
9. Kada se udubimo u zadatak, moja je radna grupa sretna.

PRIVITAK 8. *Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja tima u organizacijskom kontekstu*

ODGOVORNA ORGANIZACIJSKA PONAŠANJA PREMA ORGANIZACIJI

1. Članovi moje radne grupe su ponosni kada predstavljaju našu organizaciju u javnosti.
2. Članovi moje radne grupe pokazuju odanost našoj organizaciji.
3. Članovi moje radne grupe brane našu organizaciju kada ju drugi zaposlenici kritiziraju.
4. Članovi moje radne grupe idu ukorak s razvojem naše organizacije.
5. Članovi moje radne grupe aktivno štite našu organizaciju od potencijalnih problema.
6. Članovima moje radne grupe je stalo do ugleda naše organizacije.
7. Članovi moje radne grupe sudjeluju u aktivnostima koje nisu obavezne, ali pomažu ugledu naše organizacije.
8. Članovi moje radne grupe nude ideje za unaprjeđenje funkcioniranja naše organizacije.

ODGOVORNA ORGANIZACIJSKA PONAŠANJA PREMA RUKOVODITELJU

1. Članovi moje radne grupe su spremni dobrovoljno uložiti svoje vrijeme kako bi pomogli rukovoditelju riješiti poslovne probleme.
2. Članovi moje radne grupe pomažu rukovoditelju ako je bio odsutan s posla.
3. Članovi moje radne grupe dijele svoja sredstva rada s rukovoditeljem da bi mu pomogli u radu.
4. Članovi moje radne grupe pomažu rukovoditelju u obavljanju njegovih osobnih dužnosti.
5. Članovi moje radne grupe su ljubazni i iskreno brinu za rukovoditelja, čak i u najtežim poslovnim ili privatnim situacijama.
6. Članovi moje radne grupe mijenjanju svoj radni raspored kako bi ga prilagodili slobodnim danima rukovoditelja.
7. Članovi moje radne grupe bi se potrudili da se noviji rukovoditelj osjeća dobrodošao.
8. Članovi moje radne grupe će rado pomoći rukovoditelju kod njegovih poslovnih ili privatnih problema.

ODGOVORNA ORGANIZACIJSKA PONAŠANJA PREMA SURADNICIMA

1. Članovi moje radne grupe su spremni dobrovoljno uložiti svoje vrijeme kako bi pomogli suradnicima riješiti poslovne probleme.
2. Članovi moje radne grupe pomažu suradnicima ako su bili odsutni s posla.
3. Članovi moje radne grupe dijele svoja sredstva rada sa suradnicima da bi im pomogli u radu.
4. Članovi moje radne grupe pomažu suradnicima u obavljanju njihovih osobnih dužnosti.
5. Članovi moje radne grupe su ljubazni i iskreno brinu za suradnike, čak i u najtežim poslovnim ili privatnim situacijama.
6. Članovi moje radne grupe mijenjanju svoj radni raspored kako bi ga prilagodili slobodnim danima suradnika.
7. Članovi moje radne grupe bi se potrudili da se noviji suradnici osjećaju dobrodošlima.
8. Članovi moje radne grupe će rado pomoći suradnicima kod njihovih poslovnih ili privatnih problema.