

# Identifikacija s organizacijom: povezanost s pravednošću u organizaciji, rukovoditeljskim stilovima, zaokupljenosti poslom te namjerom za napuštanje organizacije

---

Justinić, Dajana

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:186:472836>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-09**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Odsjek za psihologiju

Dajana Justinić

# Odnos doživljaja (ne)pravednosti i kvalitete usluge

Diplomski rad

Rijeka, 2017.

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Odsjek za psihologiju

Dajana Justinić

# Odnos doživljaja (ne)pravednosti i kvalitete usluge

Diplomski rad

Mentor:  
prof. dr. sc. Zoran Sušanj

Rijeka, 2017.

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, znanjem stečenim na Odsjeku za psihologiju Filozofskoga fakulteta Sveučilišta u Rijeci, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora prof. dr. sc. Zorana Sušnja.

Rijeka, srpanj 2017.

## **ZAHVALE**

*Veliku zahvalnost u prvom redu dugujem svom mentoru, prof. dr. sc. Zoranu Sušnju, za vodstvo, pomoć i mnogobrojne savjete pri izradi diplomskog rada. Hvala na angažiranosti, strpljenju, uloženom trudu i odvojenom vremenu.*

*Zahvaljujem dr. sc. Tamari Mohorić i doc. dr. sc. Barbari Kalebić-Maglici na pomoći, korisnim sugestijama, uloženom trudu i vremenu.*

*Također, zahvalu upućujem i djelatnicima organizacije u kojoj je istraživanje provedeno, ponajprije direktoru koji je to omogućio, a onda i referentici za radne odnose i obračun plaća te koordinatorici maloprodaje koje su spremno odgovarale na moje upite, surađivale sa mnom i pružale mi potrebne informacije. Želim zahvaliti i rukovoditeljima koji su pomogli pri izradi upitnika te svim zaposlenicima koji su vrlo susretljivo sudjelovali u ispitivanju.*

*I na kraju, zahvaljujem se svojim roditeljima i sestrama koji su uvijek bili tu za mene. Hvala na pomoći, strpljenju, razumijevanju, moralnoj podršci i povjerenju koje su mi pružali tijekom cijelog studija.*

## Sadržaj

1.	Uvod.....	1
1.1.	Pravednost.....	1
1.1.1.	Vrste pravednosti.....	1
1.1.1.1.	Distributivna pravednost .....	2
1.1.1.2.	Proceduralna pravednost .....	3
1.1.1.3.	Interakcijska pravednost.....	4
1.1.2.	Izvori percepcija pravednosti .....	5
1.1.2.1.	Pravednost kupaca.....	6
1.1.2.2.	Pravednost suradnika .....	7
1.2.	Zadovoljstvo poslom.....	8
1.3.	Radna angažiranost .....	10
1.4.	Psihološka osnaženost.....	13
1.5.	Kvaliteta usluge.....	16
1.6.	Povezanost organizacijske pravednosti, zadovoljstva poslom, radne angažiranosti i psihološke osnaženosti s kvalitetom usluge .....	19
2.	Cilj, problemi i hipoteze.....	22
2.1.	Cilj istraživanja.....	22
2.2.	Problemi rada.....	22
2.3.	Hipoteze.....	22
3.	Metoda.....	24
3.1.	Ispitanici .....	24
3.2.	Mjerni postupci.....	24
3.3.	Postupak istraživanja .....	27
4.	Rezultati .....	28
4.1.	Faktorska analiza Upitnika samoprocjene kvalitete usluge .....	28
4.2.	Faktorska analiza Skale organizacijskih čimbenika kvalitete usluge .....	31
4.3.	Povezanost varijabli mjerenih u istraživanju .....	32
4.4.	Doprinos varijabli mjerenih u istraživanju dimenzijama te ukupnoj kvaliteti usluge .....	36
5.	Rasprava.....	40
5.1.	Struktura samoprocjene kvalitete usluge .....	40
5.2.	Struktura organizacijskih čimbenika kvalitete usluge .....	42
5.3.	Povezanost mjerenih varijabli.....	42
5.4.	Doprinos percepcije pravednosti i njenih korelata objašnjenju kvalitete usluge .....	44
5.5.	Smjernice za buduća istraživanja, nedostatci i implikacije rada.....	48
6.	Zaključak.....	51
7.	Literatura .....	52

## *Odnos doživljaja organizacijske (ne)pravednosti i kvalitete usluge*

### Sažetak

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos doživljaja (ne)pravednosti i njenih korelata sa kvalitetom usluge. Preciznije, u ovom su istraživanju mjerene tri dimenzije pravednosti organizacije (distributivna, proceduralna i interakcijska), pravednost suradnika i kupaca, zadovoljstvo poslom, radna angažiranost, psihološka osnaženost te organizacijski čimbenici kvalitete usluge i kvaliteta usluge. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku (N=206) jedne trgovinske organizacije. Konstruiran je i validiran Upitnik samoprocjene kvalitete usluge te je dobivena četvero-faktorska struktura sa sljedećim dimenzijama: proaktivan odnos prema kupcu, reaktivan odnos prema kupcu, komunikacija i odnos prema proizvodu/prodavaonici. Konstruirana je i validirana i Skala organizacijskih čimbenika kvalitete usluge, te je dobivena jedno-faktorska struktura. Provjerena je povezanost i doprinos dimenzija organizacijske pravednosti (distributivna, proceduralna, interakcijska), pravednosti kupaca, pravednosti suradnika, zadovoljstva poslom, radne angažiranosti, psihološke osnaženosti i organizacijskih čimbenika kvalitete usluge ukupnoj kvaliteti usluge te njezinim dimenzijama. Rezultati su pokazali da su ukupna kvaliteta usluge kao i sve njene dimenzije povezane sa gotovo svim konstruktima mjenim u istraživanju. Rezultati regresijske analize pokazali su da su pravednost kupaca, psihološka osnaženost i organizacijski čimbenici kvalitete usluga značajni pozitivni prediktori kvalitete usluge, dok je distributivna pravednost organizacije njezin negativan prediktor.

Ključne riječi: organizacijska pravednost, pravednost kupaca, psihološka osnaženost, organizacijski čimbenici kvalitete usluge, kvaliteta usluge

## ***Relationship between Perception of Organizational (in) Justice and Service Quality***

### **Abstract**

The aim of this research was to examine the relationship between perception of (in) justice and its correlations to the service quality. More specifically, three dimensions of organizational justice (distributive, procedural and interactional), customer justice, coworker justice, job satisfaction, work engagement, psychological empowerment, organizational factors of service quality and service quality were measured in this research. The study was conducted on a convenience sample (N = 206) of a trade organization. A Self-assessment service quality questionnaire was developed and validated, and a four-factor structure with the following dimensions was obtained: proactive customer relationship, reactive customer relationship, communication and relationship to the product/store. Organizational factors of service quality scale was developed and validated too, and a single factor structure was obtained. The link between the dimensions of organizational justice (distributive, procedural, interactional), customer justice, coworker justice, job satisfaction, job engagement, psychological empowerment and organizational factors of service quality to the overall service quality and its dimensions have been verified. The results have shown that the overall service quality, as well as all of its dimensions, are related to almost all the constructs measured in the research. Regression analysis have shown that customer justice, psychological empowerment and organizational factors of service quality are significant positive predictors of service quality, while distributive justice of organization is a negative predictor

**Key words:** organizational justice, customer justice, psychological empowerment, organizational factors of service quality, service quality



## **1. Uvod**

### **1.1. Pravednost**

Ljudima je važan način na koji su tretirani te se čini prirodnim da ljude brine jesu li tretirani pravedno. Istraživači organizacijske pravednosti pokazali su da percepcija pravednosti na radnom mjestu ima snažan efekt na zaposlenikove stavove i ponašanja.

Istraživanje pravednosti prvi su proučavali Platon i Sokrat još u dalekoj Antici, s filozofskog aspekta. Oni su na pravednost gledali normativno te su istraživali suštinu pravednosti. Drugi pogled na pravednost je deskriptivan, odnosno na pravednost se gleda sa socijalnog aspekta. Prema njemu, pravednost je subjektivan doživljaj. Svaka osoba neki doživljaj procjenjuje kao pravedan ili nepravedan, pa percepcija pravednosti istog događaja može biti različita za različite ljude (Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007).

Pojam organizacijske pravednosti uveo je Greenberg (1987), a možemo ju definirati kao stupanj percepcije zaposlenika o tome postupa li se u organizaciji s njim pravedno (Cropanzano i sur., 2007). Percipirana pravednost oblikuje afektivne, kognitivne i ponašajne reakcije pojedinca.

Posljedice koje predviđa (ne)pravednost su impresivne i dalekosežne, pa su tako istraživanja pokazala pozitivan efekt percepcije pravednosti na poželjno organizacijsko ponašanje, zadovoljstvo poslom i odanost, kao i na smanjene namjere za odlaskom iz organizacije. (Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter i Ng, 2001). S druge strane, zaposlenici koji smatraju da su nepravedno tretirani skloni su kontraproduktivnom radnom ponašanju, krađi i napuštanju organizacije (Colquitt i sur., 2001).

U uvodu će biti opisani svi konstrukti mjereni u istraživanju, najprije pravednost, njezine vrste i izvori. Zatim će biti opisani korelati pravednosti, odnosno zadovoljstvo poslom, radna angažiranost i psihološka osnaženost. Nadalje, bit će opisana kvaliteta usluge kao mjera uspješnosti djelatnika uslužne organizacije. Na kraju će biti opisana povezanost između pravednosti, njenih korelata i kvalitete usluge.

#### **1.1.1. Vrste pravednosti**

U organizacijama, pravednost se odnosi na pravila i socijalne norme koja određuju na koji su način raspodijeljeni ishodi (*distributivna pravednost*), postupke koji su u podlozi donesenih odluka o ishodima (*proceduralna pravednost*) (Folger i Cropanzano, 1998) te na koji način ljudi međusobno tretiraju jedni druge (*interakcijska pravednost*) (Bies i Tripp, 1995).

#### *1.1.1.1. Distributivna pravednost*

Mnoga istraživanja distributivne pravednosti izvedena su iz Adamsovog (1965) rada u kojemu je kao referentni okvir evaluacije pravednosti koristio *teoriju socijalne razmjene* (Blau, 1964). Adams (1965) smatra da pravednost raspodjele možemo procijeniti s obzirom na udio ulaganja ili doprinosa (npr. obrazovanje, inteligencija, iskustvo) u odnosu na udio ishoda, odnosno privilegija koje dobivamo u socijalnoj razmjeni. Taj je proces u potpunosti subjektivan.

Kao što je već navedeno, Adams (1965) naglašava doprinos kao kriterij procjene pravednosti ishoda. Uz to, Deutsch (1985) i Leventhal (1980) dodaju još dva kriterija za procjenu pravednosti – potrebu i jednakost. Ako na pravednost gledamo kroz kriterij potrebe, onda smatramo pravednim one ishode koji zadovoljavaju potrebe onima kojima su dodijeljeni. Prema kriteriju jednakosti, svaki zaposlenik dobije jednako neovisno o uloženom trudu. Kriteriji za procjenu distributivne pravednosti mogu biti i kombinacija navedenih kriterija. Koji će kriterij imati prednost u određenoj situaciji ovisi o kontekstu, ali i o organizacijskim ciljevima i osobnim motivima (Deutsch, 1975).

Kada ljudi procjenjuju pravednost ishoda, moraju imati okvir za usporedbu, pa tako procjenjuju pravednost ishoda uspoređujući omjer vlastitog uloženog truda i ishoda s uloženim trudom i ishodom drugih ljudi. Uspoređuju svoju plaću s plaćom osobe koju si uzimaju kao referentnu točku te mogu shvatiti da su preplaćeni, potplaćeni ili plaćeni približno jednako. U situaciji preplaćenosti, moguće je da će osoba osjećati krivnju, dok će u situaciji potplaćenosti biti uzrujana. Situacija u kojoj ima jednaku plaću kao osoba s kojom se uspoređuje bit će percipirana pravednom. Iako će obje preostale situacije biti percipirane nepravedno, pojedinac će negativnije reagirati u situaciji u kojoj je potplaćen u odnosu na situaciju preplaćenosti.

Zbog svoje usredotočenosti na ishode, možemo predvidjeti da se distributivna (ne)pravednost odnosi na kognitivne, afektivne i ponašajne reakcije na određene ishode. Naime, kada je određeni ishod percipiran nepravedno, to utječe na pojedinčeve emocije (npr. iskustvo ljutnje ili krivnje; Weiss, Suckow i Cropanzano, 1999), kognicije (npr. kognitivno iskrivljavanje ishoda; Austin i Walster, 1974) te na ponašanje pojedinca (npr. na izvedbu ili povlačenje; Cohen-Charash i Spector, 2001).

Brojna istraživanja ističu važnost distributivne pravednosti za organizacijske i individualne ishode (Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt i sur., 2001; Cowherd i Levine,

1992; Greenberg, 1990; Pfeffer i Davis-Blake, 1992; Pfeffer i Langton, 1993; Zohar, 1995). Nalazi prethodno navedenih istraživača pokazuju da distributivna pravednost predviđa zadovoljstvo ishodom, odanost organizaciji i poželjno organizacijsko ponašanje. Također, percepcija veće distributivne pravednosti značajno je povezana sa zadovoljstvom poslom i nadređenim, povjerenjem u organizaciju i vodstvo, dok je percepcija niže distributivne pravednosti povezana sa kontraproduktivnim ponašanjima kao što su sukobi i doživljavanje negativnih emocija. Doživljaj nepravedne raspodjele ishoda dovodi do niže radne izvedbe, smanjene kvalitete izvedbe, ponašanja povlačenja, slabije kooperacije sa suradnicima, krađe i doživljaja stresa.

#### *1.1.1.2. Proceduralna pravednost*

Proceduralna se pravednost odnosi na pravednost formalnih postupaka, odnosno procesa korištenih u donošenju odluka o ishodom. Leventhal (1980) ju definira kao zaposlenikovu percepciju proceduralne komponente sustava koji reguliraju procese raspodjele te definira šest njenih kriterija: dosljednost, nepristranost, točnost, mogućnost ispravljanja pogrešaka, reprezentativnost i etičnost. Ukoliko su ti kriteriji zadovoljeni, procedura će biti percipirana pravednom.

Istraživanja proceduralne pravednosti svoje korijene imaju u pravnom kontekstu. Naime, Thibaut i Walker (1975) su ispitivali percepciju pravednosti odluke u sudskom procesu. Varirali su stupanj prava sudjelovanja u procesima koji su prethodili konačnoj odluci te su utvrdili da su sudionici sudskog procesa pravednije percipirali one odluke u kojima su sudjelovali, iako je sudac donio konačnu odluku. Sudjelovanje u donošenju odluke, dalo je sudionicima doživljaj kontrole nad procesom, koji se često naziva i „pravo glasa“.

Leventhal (1980) je pravednost procesa u pravnom kontekstu prenio u organizacijsko okruženje. Folger i Greenberg (1985) među prvima su istraživali proceduralnu pravednost u radnom okruženju te su pokazali da kada ljudi vjeruju da je proces donošenja odluka bio nepravedan, pokazuju manju odanost poslodavcu, njihova je radna izvedba slabija, pokazuju manje poželjnih organizacijskih ponašanja te su spremniji napustiti organizaciju.

Organizacijske procedure predstavljaju način na koji organizacija dijeli svoje resurse. Kao i distributivna, i proceduralna je pravednost povezana s emocionalnim, kognitivnim i ponašajnim reakcijama pojedinca prema organizaciji. Prema tome, kada proces vodi do određenog ishoda koji se percipira nepravednim, može se predvidjeti da će reakcije pojedinca

biti usmjerene na cijelu organizaciju, a ne na njegove zadatke ili specifične ishode. S druge strane, reakcije na distributivnu pravednost usmjerene su na rezultate, a ne na cjelokupnu organizaciju (Cropanzano i Folger, 1991).

Doživljaj proceduralne (ne)pravednosti predviđa zadovoljstvo ishodima i poslom, radnu izvedbu, odanost organizaciji i kontraproduktivna radna ponašanja (Colquitt i sur., 2001), zatim agresiju usmjerenu prema nadređenom (Greenberg i Barling, 1999), povjerenje u rukovodstvo i zadovoljstvo sustavima ocjenjivanja izvedbe (Cropanzano, Prehar i Chen, 2002) te percipiranu podršku organizacije (Roch i Shanock, 2006). Također, proceduralna se pravednost smatra ključnim čimbenikom učinkovitih napora u organizacijskim promjenama (Chawla i Kelloway, 2004).

#### *1.1.1.3. Interakcijska pravednost*

Interakcijska se pravednost, kao svojevrsno proširenje proceduralne pravednosti, odnosi na ljudsku stranu organizacijske prakse, odnosno na način na koji se oni koji kontroliraju nagrade i sredstva ponašaju prema primatelju. Interakcijska pravednost je definirana kvalitetom sadržaja interakcija među ljudima, odnosno načinom prenošenja informacija i odluka te tretiranjem pojedinca na kojeg te odluke utječu s poštovanjem i uvažavanjem (Bies i Moag, 1986).

Iako je izvorno prikazana kao jedan konstrukt, Greenberg (1993) smatra da interakcijska pravednost ima dvije komponente: interpersonalnu i informacijsku. Interpersonalna pravednost podrazumijeva doživljaj pojedinca da je tretiran na pristojan, dostojanstven, iskren i uljudan način od strane drugih. Interpersonalno pravedan tretman utječe na veću toleranciju nepoželjnih ishoda (Bies i Shapiro, 1988). Informacijska se pravednost odnosi na objašnjenja i informacije dane članovima organizacije te percepciju tih informacija kao iskrenih i primjerenih. Pojedinci koji su informacijski nepravedno tretirani skloni su konfliktima i lošijoj izvedbi (Bies i Moag, 1986).

Kada su ljudi u interakciji, tretiraju jedni druge na određeni način. Primjerice, interakciju u kojoj se iskazuje poštovanje smatrat ćemo prikladnom, odnosno pravednom, dok ćemo omalovažavanje smatrati nepravednom interakcijom. Kada kažemo da je netko tretiran nepravedno, mislimo da su narušeni etički standardi ponašanja u interakciji, pa osoba smatra da nije tretirana na način na koji bi trebala biti tretirana (Folger i Cropanzano, 1998).

S obzirom da je percepcija interakcijske pravednosti određena interpersonalnim ponašanjem nadređenih rukovoditelja, uprave, poslodavca, ona je povezana s emocionalnim, kognitivnim i ponašajnim reakcijama prema izvoru iz kojeg doživljavamo pravednost (Bies i Moag, 1986).

Doživljaj interakcijske pravednosti povezan je s procjenama nadređenog, zadovoljstvom poslom i ishodima, poželjnim organizacijskim ponašanjem, odanosti organizaciji i radnom izvedbom (Colquitt i sur., 2001). Cropanzano i suradnici (2002) su pokazali da je doživljaj interakcijske pravednosti povezan s procjenom kvalitete izvedbe zaposlenika od strane njegovog nadređenog, dok su Roch i Shanock (2006) potvrdile da doživljaj interakcijske pravednosti predviđa kvalitetu odnosa s nadređenim. Percepcija interakcijske (ne)pravednosti ima snažan efekt na namjeru napuštanja organizacije, negativne emocije i namjeru smanjenja napora, čak veći nego doživljaj distributivne (ne)pravednosti (Stecher i Rosse, 2005).

### ***1.1.2. Izvori percepcija pravednosti***

Osim promatranja procjena pravednosti prema vrsti događaja, pravednost možemo promatrati i kroz izvor iz kojega je doživljena. *Pristup pravednosti utemeljen na različitim izvorima pravednosti* (engl. *Multi-foci justice*) ima, u odnosu na strukturiranje pravednosti prema vrsti, snažnu meta-analitičku potporu. On pretpostavlja da pravednost mora proizići iz nekoga ili nečega (Cropanzano, Byrne, Bobocel i Rupp, 2001; Rupp, Bashshur i Liao, 2007). Drugim riječima, uz procjene pravednosti promatrane kroz njihovu usmjerenost prema skupini ili vrsti događaja, poput ishoda ili procesa, u obzir je važno uzeti i subjekt, tj. izvor pravednosti kao metu procjena zaposlenika. Nadalje, pokazalo se da strukturiranje pravednosti prema izvoru može objasniti više varijance u stavovima i ponašanjima zaposlenika usmjerenima prema tom izvoru (Rupp, Shao, Jones i Liao, 2014).

Ovaj pristup proizlazi iz *teorije socijalne razmjene* (Blau, 1964). Osnovna je pretpostavka da se socijalna razmjena odvija između zaposlenika i određenog izvora (ne)pravednosti, uslijed koje pojedinci ili timovi osjećaju obavezu uzvratiti negativno/pozitivno ponašanje u negativnim/pozitivnim razmjenama, što utječe na ishode specifično usmjerene na taj izvor pravednosti. Pojedinci smatraju jedan drugoga odgovornima za svoje postupke te u pravilu usmjeravaju osvetu za doživljenu nepravdu prema izvoru nepravde (Cropanzano i sur., 2001). Prema *modelu sličnosti izvora i mete* (engl. *Target similarity model*; Lavelle, Rupp

i Brockner, 2007) ovdje vrijedi pravilo reciprociteta. Točnije, ukoliko zaposlenik percipira (ne)pravednost iz nekog izvora, svoje će stavove i ponašanja usmjeriti upravo na taj izvor.

Do sada se pretpostavljalo da interakcijska pravednost potječe od nadređenog (Cropanzano i sur., 2002). Međutim, sve je više istraživanja koja pružaju empirijske dokaze da se zaposlenici mogu osjećati interakcijski tretirani od strane suradnika, kao i od organizacije u cjelini (Liao i Rupp, 2005; Rupp i Cropanzano, 2002). Rupp i Spencer (2006) su proširili ovaj model podrazumijevajući da izvor pravednosti može biti i izvan organizacije, pri čemu za primjer daju kupce.

Dakle, izvori (ne)pravednosti u organizacijskom kontekstu mogu biti: organizacija kao cjelina, nadređeni, suradnici, podređeni, kupci ili druge osobe s kojima su zaposlenici u interakciji.

#### *1.1.2.1. Pravednost kupaca*

Događaji na poslu uključuju kupce i zaposlenike koji su u interakciji te komuniciraju po prirodi, zbog čega je važno proučiti doživljaj interakcijske pravednosti od strane kupaca.

Walker, van Jaarsveld i Skarlicki (2014) navode da (ne)pravedan tretman od strane kupaca aktivira mehanizme zaposlenika koji vode sabotiranju kupaca. Istraživanja pokazuju da zaposlenici pokazuju oblik uopćenog odgovora prema kupcima kao socijalnom entitetu. To znači da zaposlenici ne sabotiraju samo specifične kupce koji su povrijedili njihove norme pravednosti, nego mogu pokazivati reakcije sabotaze i prema kupcima općenito. Cropanzano i suradnici (2001) razlikuju događaje relevantne za pravednost (npr. interakcija s pojedinim kupcima) i društvene subjekte (npr. interakcije s kupcima općenito), tvrdeći da prijašnja negativna percepcija može dovesti do negativne reakcije kasnije. Do toga će vjerojatno doći kada je nepravedan tretman vrlo uobičajen. Učestala i dosljedna izloženost percipiranoj nepravednosti kupaca također može poticati stereotipnu pristranost koja rezultira generaliziranjem zaposlenikovih impresija i reakcija prema kupcima i bez specifičnog nepravednog kupca (Bargh, 1989). Osim toga, s obzirom na velik broj moralnih prekršaja, zaposlenici mogu imati ograničene mogućnosti za osvetu prema specifičnom kupcu koji ga je maltretirao jer su već „prešli“ na sljedećeg kupca. Prema tome, vjerojatno je da će odgovor zaposlenika na moralne prekršaje dovesti do negativne reakcije na kupce općenito, umjesto da će odgovor biti usmjeren samo prema kupcu koji ga je maltretirao.

U kontekstu uslužnih djelatnosti, zaposlenici uzvraćaju na (ne)pravednost kupaca kroz

emocionalni trud, koji pak može biti prepoznat od strane kupaca, pa čak i utjecati na njihovu percepciju kvalitete usluga (Grandey, Fisk, Mattila, Jansen i Sideman, 2005; O'Sullivan, Ekman i Friesen, 1988). Također, mnoge se organizacije pridržavaju politike „kupac je uvijek u pravu“, čime kupcima daju snagu nad zaposlenicima, pa tako zaposlenik može smatrati da zapravo ima dva šefa: nadređenog i kupca (Eddleston, Kidder i Litzky, 2002). S obzirom na to da je kvaliteta usluge kritični izvor konkurentske prednosti mnogih organizacija, važno je obratiti pažnju na način na koji pravednost kupaca može utjecati upravo na nju (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz i Niles-Jolly, 2005).

Pravednost kupaca imaće značajan efekt na oba aspekta interakcijske pravednosti: informacijsku pravednost, koja se u slučaju pružanja usluga odnosi na prikladnost i istinitost informacija koje kupcima pruža uslužni djelatnik te interakcijsku pravednost, koja se odnosi na mjeru u kojoj uslužni radnici tretiraju kupce dostojanstveno i s poštovanjem (Greenberg, 1993).

#### *1.1.2.2. Pravednost suradnika*

Suradnike možemo definirati kao zaposlenike s kojima pojedinac radi i u svakodnevnoj je interakciji, a s kojima ima ravnopravan status unutar organizacijske hijerarhije. S obzirom na to da organizacije postaju sve manje hijerarhijske, a sve se više stvaraju timske strukture, suradnici sve više vremena provode zajedno te je sve važnije proučavati njihov utjecaj na ponašanje pojedinca (Harrison, Johns i Martocchio, 2000).

Važnost utjecaja suradnika na pojedinca ima i meta-analitičku potporu. Chiaburu i Harrison (2008) su utvrdili da percipirana podrška suradnika pridonosi zadovoljstvu zaposlenika, njegovoj uključenosti u posao i radnoj izvedbi. Također, percipirana podrška suradnika ima negativan efekt na napuštanje organizacije i konflikte. Pokazalo se i da je podrška suradnika važnija od podrške nadređenog. S obzirom na to može se zaključiti da je podrška suradnika važna za predviđanje i razumijevanje ključnih stavova i ponašanja zaposlenika.

Lavelle, McMahan i Harris (2009) proučavali su povezanost između tri različita izvora pravednosti (organizacija, nadređeni i radna grupa), obrazaca socijalne razmjene (percipirana podrška od strane organizacije, nadređenog i radne grupe) i oblike poželjnih organizacijskih ponašanja usmjerenih prema istim izvorima pravednosti. Rezultati su pokazali da zaposlenici percipiraju svaki izvor pravednosti i svaki oblik socijalne razmjene zasebno te poželjna organizacijska ponašanja usmjeravaju prema izvoru kojeg su doživjeli pravedno. Tako doživljena interakcijska pravednost radne grupe pozitivno predviđa percipiranu podršku radne

grupe, što nije slučaj kada se radi o predviđanju podrške nadređenog i organizacije u cjelini. Stoga se može zaključiti da zaposlenici svoje suradnike doživljavaju kao poseban izvor pravednosti.

### ***1.2. Zadovoljstvo poslom***

Zadovoljstvo poslom jedan je od najčešće proučavanih i mjerenih konstrukata u literaturi organizacijskog ponašanja i upravljanja. Interes za zadovoljstvo poslom proizašao je iz njegove povezanosti sa drugim važnim organizacijskim ishodima uključujući odanost organizaciji, izostajanje, namjeru napuštanja organizacije, ali i radnu uspješnost (Smith, 1992). Također, zadovoljstvo poslom najvažnije je za privlačenje i zadržavanje dobro kvalificiranog osoblja.

Zadovoljstvo poslom se, poput svakog stava, sastoji od kognitivne, afektivne i ponašajne komponente. Kognitivna komponenta uključuje percepcije, uvjerenja, mišljenja i očekivanja pojedinca glede organizacije. Spoznaje kojima pojedinac osjeća ispunjenje svojih očekivanja te kada očekivanja podržavaju pozitivnu i sigurnu budućnost u organizaciji, općenito dovode do pozitivne procjene. Afektivna komponenta predstavlja osjećaj potaknut od strane organizacije. Ako su zaposlenici pozitivno raspoloženi dok rade, pokazuju tendenciju ocijeniti organizaciju pozitivno. Općenito, povratne informacije i situacije u kojima se pojedinac u organizaciji osjeća prihvaćeno i vrijedno imaju pozitivan efekt na stavove i ponašanja pojedinca, dok je negativan efekt izazvan situacijama koje obezvrjeđuju pojedinca (Bakhshi, Kumar i Rani, 2009).

Što se tiče njegovog mjerenja, zadovoljstvo poslom se može promatrati kao opći stav o poslu ili kao pojedinačni stav prema različitim aspektima posla (Lee, 2000). Ukupno je zadovoljstvo poslom definirano kao funkcija percipirane povezanosti između onoga što pojedinac želi od svog posla i onoga šta percipira da mu je ponuđeno (Locke, 1976), odnosno između stvarnih i željenih ishoda (Mosadeghrad, 2003). Opći se pristup koristi kada je interes ispitati ukupni stav, dok se pristup različitih aspekata zadovoljstva poslom koristi kada se želi saznati koji aspekti posla doprinose zadovoljstvu odnosno nezadovoljstvu zaposlenika.

Pristup mjerenja različitih aspekata zadovoljstva poslom može organizaciji omogućiti da identificira područja nezadovoljstva koja se mogu poboljšati te dati potpuniju sliku zadovoljstva poslom od općeg pristupa jer pojedinac može imati različite osjećaje o različitim aspektima posla (Spector, 1997).



Opće je prihvaćeno da je zadovoljstvo poslom u funkciji nagrada i vrijednosti povezanih s poslom (Vroom, 1964). Većina teorijskih pristupa zadovoljstvu poslom temelji se na modelima motivacije i stavova prema radu koje su razvili Vroom, Maslow i Herzberg (Herzberg, 1966; Maslow, 1943; Vroom, 1964).

Svaki zaposlenik ima drugačiji skup ciljeva i može biti motiviran ukoliko vjeruje da postoji pozitivna povezanost između uloženog truda i izvedbe, da će biti nagrađen za učinkovito obavljanje posla te da će ta nagrada zadovoljiti neku njegovu važnu potrebu. Također, želja za zadovoljenjem potrebe mora biti dovoljno jaka kako bi trud imao smisla (Quick, 1998). Vroom (1964) sugerira da motivacija na poslu ovisi o umnošku očekivanja, instrumentalnosti i valencije. Očekivanje je vjerovanje pojedinca da će trud rezultirati zadovoljavajućom razinom izvedbe. Instrumentalnost se odnosi na vjerovanje pojedinca da će njegova uspješna izvedba biti nagrađena, a valencija je vrijednost nagrade za pojedinca.

Maslow (1943) pretpostavlja da u svakom ljudskom biću postoji hijerarhija potreba: fiziološke potrebe, potreba za sigurnošću, potreba za pripadanjem i ljubavlju, potreba za poštovanjem i samopoštovanjem te potreba za samoostvarenjem. Iako ni jedna potreba nije nikada u potpunosti zadovoljena, Maslowljeva hijerarhija motiva pretpostavlja da relativno zadovoljena potreba više ne motivira pojedinca. Prema tome, važno je da organizacija razumije na kojoj je razini hijerarhije potreba zaposlenik trenutno i usredotočuje li se na zadovoljavanje potreba na toj razini ili na one iznad nje (Robbins, 1993).

Prema Herzbergovoj (1966) teoriji motivacije postoje dva faktora koja su u podlozi zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva poslom. Prema dvofaktorskoj teoriji razlikujemo intrinzične faktore ili motivatore (npr. prilika za osobni uspjeh, priznanje od strane nadređenog, sadržaj posla, mogućnost razvoja) te ekstrinzične faktore ili higijenske (npr. politike organizacije, administracija, nadzor i radni uvjeti).

Zadovoljstvo poslom se općenito smatra višedimenzionalnim konstruktom koji uključuje stavove zaposlenika prema unutarnjim i vanjskim aspektima posla. Obuhvaća specifične aspekte zadovoljstva koji se odnose na plaću, beneficije, napredovanje, uvjete rada, nadzor, organizacijsku praksu i odnos sa suradnicima (Misener, Haddock, Gleaton i Ajamieh, 1996). Okpara (2004) je identificirao pet dimenzija zadovoljstva poslom: plaća, mogućnost napredovanja, nadređeni, suradnici i posao sam za sebe.

Castillo i Cano (2004) navode da na zadovoljstvo poslom utječe mnogo čimbenika kao što su uvjeti rada, posao sam po sebi, nadređeni, politika upravljanja, mogućnost napredovanja,

plaća, međuljudski odnosi, priznanje i osnaživanje.

Nadalje, pokazalo se da zadovoljniji zaposlenici imaju namjeru zadržavanja u organizaciji (Fatt, Khin i Heng, 2010), da su inovativniji u aktivnostima kontinuiranog poboljšanja kvalitete i više sudjeluju u donošenju odluka u organizacijama (Kivimaki, Kalimo i Lindstrom, 1994) te da vode brigu o kvaliteti rada zbog čega se i više zalažu za organizaciju (Fatt i sur., 2010). Utvrđeno je i da zadovoljstvo poslom ima pozitivan efekt na zadovoljstvo kupaca (Mosadeghrad i Yarmohammadian, 2006), poboljšava radni učinak i odanost organizaciji (Spector, 2003). Također, zadovoljstvo je poslom pozitivno povezano sa zdravljem zaposlenika (Spector, 1997) te je najbolji prediktor poželjnog organizacijskog ponašanja (Smith, Organ i Near, 1983). Zadovoljstvo poslom izravno ovisi o stupnju organizacijske pravednosti percipirane od strane zaposlenika te doprinosi organizacijskoj odanosti (Sušanj i Jakopec, 2012). Bakhshi i suradnici (2009) navode da je distributivna, ali ne i proceduralna pravednost značajno povezana sa zadovoljstvom poslom.

### ***1.3. Radna angažiranost***

Angažiranost zaposlenika omogućuje organizaciji konkurentsku prednost nad drugim organizacijama te je najbolje sredstvo za mjerenje energije organizacije (Baumruk, 2004; prema Anitha, 2014). Generalno je definirana kao razina predanosti i uključenosti zaposlenika prema svojoj organizaciji i njezinim ciljevima. Radnu je angažiranost prvi definirao Kahn (1990) kao iskorištavanje zaposlenikovih radnih uloga te je dodao da zaposlenici sebe izražavaju fizički, kognitivno i emocionalno. On navodi tri preduvjeta ispravne psihološke angažiranosti zaposlenih: smisao (radnih zadataka), sigurnost (stil upravljanja, procesi i organizacijske norme) te dostupnost (odsustvo distraktora iz osobnog života). Buckingham i Coffman (1999) smatraju da do angažiranosti dolazi kada prave ljude stavimo u prave uloge pod pravim vodstvom. Schaufeli i Bakker (2010) definiraju radnu angažiranost kao psihičko stanje koje prati ponašanja ulaganja osobne energije. Fleming i Asplund (2007) otišli su korak dalje definirajući radnu angažiranost kao sposobnost „hvatanja glave, srca i duše svojih zaposlenika“ kako bi im usadili intrinzičnu želju i strast za izvrsnošću.

Prema Gallupu (2002) razlikujemo tri vrste zaposlenika: ne-angažirani zaposlenici, aktivno isključeni pojedinci te angažirani zaposlenici. Ne-angažirani zaposlenici se usredotočuju na opisane zadatke, umjesto na ciljeve organizacije, odnosno rade ono što im je rečeno da rade. Aktivno isključeni pojedinci opasni su pojedinci koji osim što ne rade ono što

bi trebali, demotiviraju druge zaposlenike unutar organizacije. Angažirani zaposlenici konstantno nastoje pružiti izvrsnost unutar svojih radnih uloga. Kada je zaposlenik angažiran, svjestan je svoje odgovornosti u ostvarenju ciljeva te motivira suradnike kako bi zajedno ostvarili organizacijske ciljeve. Pozitivan stav zaposlenika na radnom mjestu i njegov vrijednosni sustav naziva se i pozitivna emocionalna povezanost zaposlenika sa svojim poslom. Angažirani zaposlenici idu iznad svoje dužnosti, odnosno teže izvrsnosti (Anitha, 2014), intelektualno su i emocionalno vezani uz svoju organizaciju, osjećaju strast prema njezinim ciljevima te žive za vrijednosti organizacije.

Na radnu angažiranost utječu karakteristike posla, percipirana organizacijska podrška, percipirana podrška rukovoditelja, nagrade i priznanja te distributivna i proceduralna pravednost (Saks, 2006). Anitha (2014) razlikuje sedam čimbenika koji određuju stupanj angažiranosti zaposlenika: radno okruženje, vodstvo, tim i suradnici, trening i razvoj karijere, naknada za rad, organizacijske politike, procedure, strukture i sustavi te dobrobit. Deci i Ryan (1987) propisuju upravljanje pomoću poticajnog radnog okruženja pokazujući osjetljivost za potrebe i osjećaje zaposlenika. Na taj način zaposlenici dobivaju pozitivnu povratnu informaciju te su potaknuti da slobodno iznesu svoje brige, razviju nove vještine i riješe probleme vezane uz posao. Drugi glavni kriterij je vodstvo. Autentično i podržavajuće vodstvo utječe na angažiranost zaposlenika na način da povećava njegovu uključenost, zadovoljstvo i entuzijazam za rad (Schneider, Macey i Barbera, 2009). Vođe su ti koji nadahnjuju, a ukoliko su u tome dobri, angažman zaposlenika doći će prirodno, sam po sebi (Wallace i Trinko, 2009). Također, oni su i odgovorni za komunikaciju o važnosti zaposlenikovih napora za ukupan poslovni uspjeh. Suradnici koji nas podržavaju i u koje imamo povjerenja, kao i podrška tima, promiču angažiranost zaposlenika (Kahn, 1990). Otvoreno i podržavajuće okruženje neophodno je kako bi se zaposlenici osjećali sigurno na radnom mjestu te se mogli posvetiti svojim odgovornostima. Također, takvo okruženje omogućuje zaposlenicima eksperimentiranje i isprobavanje novih stvari čak i bez straha od posljedica (Kahn, 1990). Dakle, ako je zaposlenik u dobrim odnosima sa svojim suradnicima, očekuje se da će njegova radna angažiranost biti visoka. Trening i razvoj karijere još je jedna važna dimenzija u procesu angažiranja zaposlenika jer pomaže zaposlenicima usredotočiti se na rad. Trening poboljšava točnost usluge te tako utječe na samopouzdanje zaposlenika, a time i na izvedbu usluga i angažiranost zaposlenika (Paradise, 2008). Ukoliko organizacija pojedincu nudi priliku za rast i razvoj karijere, to se smatra jednim aspektom nagrađivanja (Alderfer, 1972). Naknada za rad

neophodan je čimbenik angažiranosti jer motivira pojedinca da ostvari više te se usredotoči na rad i osobni razvoj. Kada zaposlenik dobije nagradu i priznanje za svoj rad, osjeća se obveznim odgovoriti s višom razinom radne angažiranosti (Saks, 2006). Kahn (1990) je uočio da je razina zaposlenikove angažiranosti funkcija percepcije zaposlenika o nagradama koje dobiva. Organizacijske politike, procedure, strukture i sustavi također utječu na angažiranost zaposlenika. Važne politike i postupci mogu uključivati pravedan odabir zaposlenika za neko radno mjesto (Schneider i sur., 2009), fleksibilno radno vrijeme (Richman, Civian, Shannon, Hill i Brennan, 2008), pomoć u uravnoteženosti privatnog i poslovnog aspekta života (Devi, 2009). Dobrobit zaposlenika najvažnija je mjera utjecaja organizacije na zaposlenika (Rath i Harter, 2010). Drugim riječima, mjera u kojoj je vodstvo zainteresirano za dobrobit zaposlenika ima važan efekt na angažiranost zaposlenika. Dakle, ako u svojoj organizaciji želimo angažirane zaposlenike, trebamo utjecati na sve prethodno navedene faktore.

S druge strane, radna angažiranost dovodi do zadovoljstva poslom, odanosti organizaciji, smanjenje namjere za fluktuacijom te poželjnog organizacijskog ponašanja (Saks, 2006).

Koncept angažiranosti je evoluirao uzimajući u obzir razna zaposlenikova ponašanja koja povećavaju njegovu produktivnost. Radna angažiranost nije kratko i specifično stanje, već trajnije i sveobuhvatnije stanje koje nije usmjereno na određeni objekt, događaj, pojedinca ili ponašanje. Možemo ju promatrati kroz tri dimenzije: energiju, posvećenost i udubljenost (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma i Bakker, 2002).

*Energiju* karakterizira visoka razina mentalne izdržljivosti za vrijeme rada, spremnost na ulaganje truda i upornost unatoč teškoćama (Schaufeli i sur., 2002). Shirom (2003) je definirao energiju kao afektivno stanje koje je odgovor na karakteristike posla te sadrži fizičku snagu, kognitivnu živahnost i emocionalnu energiju. *Posvećenost* se odnosi na snažnu uključenost u rad uz doživljavanje osjećaja važnosti, entuzijazma, inspiracije, ponosa i izazova (Schaufeli i sur., 2002). Posvećenost se može definirati i kao psihološka identifikacija s vlastitim poslom te osim kognitivnog stanja uključuje i afektivnu komponentu (Schaufeli i sur., 2002). *Udubljenost* je karakterizirana potpunom koncentracijom na posao, pri čemu pojedincu vrijeme na poslu brzo prolazi te nerado odlazi s posla (Schaufeli i sur., 2002). Biti u potpunosti udubljen u posao možemo opisati stanjem fokusirane pažnje, jasnoće uma, skladom uma i tijela, koncentracije bez napora, potpune kontrole, gubitka samosvijesti, iskrivljenosti doživljaja vremena i intrinzičnog užitka (Csikszentmihalyi, 1990).

Na radnu angažiranost možemo gledati i kao na pozitivnu suprotnost izgaranja na poslu (engl. *burnout*). Maslach, Schaufeli i Leiter (2001) navode da su održivo radno opterećenje, osjećaj izbora i kontrole, odgovarajuće nagrade i priznanja, društvena i socijalna podrška, percipirana pravednost i smislen i značajan posao povezani sa radnom angažiranošću. Dimenzije energije i posvećenosti smatraju se izravnom suprotnošću dimenzijama izgaranja na poslu, iscrpljenosti i cinizmu (Maslach i sur., 2001).

#### ***1.4. Psihološka osnaženost***

Interes za istraživanje psihološke osnaženosti postoji već više od trideset godina (Sagie i Koslowsky, 2000). Brojni znanstvenici i praktičari koriste psihološku osnaženost da bi analizirali na koji je način dijeljenje snage i kontrole povezano sa učinkovitošću organizacije, ali i stavovima i ponašanjima zaposlenika te da bi opisali kako rukovoditelji mogu uvježbavati vještine osnaživanja svojih podređenih ne bi li postigli organizacijske ciljeve (Shelton, 2002; Spreitzer, 1996).

S obzirom na raznolikost istraživačkih svrha i konteksta istraživanja, koncept osnaživanja ima različito značenje u različitim situacijama (Zimmerman, 1990). Razlikujemo dvije perspektive osnaživanja unutar radnog okruženja: strukturno osnaživanje i psihološko osnaživanje. Do strukturnog osnaživanja dolazi kada zaposlenici imaju pristup informacijama, resursima, podršci te imaju mogućnost učenja i rasta (Laschinger, Finegan, Shamian i Wilk, 2004), dok do psihološkog osnaživanja dolazi kada je pojedinac motiviran u odnosu na svoje radno okruženje te kada osjeća da može oblikovati svoje radne uloge (Manojlovich, 2007).

Conger i Kanungo (1988) su prvi definirali pojam psihološkog osnaživanja kao proces unapređenja osjećaja samoeфикаsnosti među članovima organizacije kroz identificiranje stanja koja uzrokuju nemoć i smanjenje takvih stanja. Važno je napomenuti da osnaživanje nije trajna osobina ličnosti generalizirana na situacije, već skup spoznaja oblikovanih radnom okolinom (Thomas i Velthouse, 1990).

Na temelju istraživanja Thomasa i Velthousea (1990), Spreitzer (1995) je definirala psihološku osnaženost kao intrinzičnu motivaciju za zadatak koja odražava osjećaj kontrole u odnosu na svoj rad i aktivnu orijentaciju prema radnoj ulozi koja se očituje u četiri dimenzije: značaj, kompetentnost, utjecaj i autonomija.

*Dimenzija značaja* se odnosi na vrijednost cilja ili svrhe rada prema pojedinčevim vlastitim idealima i standardima (Thomas i Velthouse, 1990) te uključuje sukladnost zahtjeva

radne uloge i pojedinčevih uvjerenja, vrijednosti i ponašanja (Brief i Nord, 1990). Osnaženi zaposlenici na ovoj dimenziji, osim što imaju osjećaj da mogu izvršiti radni zadatak, zbog intrinzične motivacije brinu o tome kako će ga napraviti. Oni ulažu psihičku energiju u aktivnosti te im je sudjelovanje u aktivnostima od osobnog značaja, što ljudima daje smisao, strast ili misiju. Samo plaća ili jednostavno obavljanje posla ne doprinosi osjećaju smisla, već je za većinu ljudi potrebna neka veća vrijednost, osjećaj trajnije koristi ili stvaranja boljeg mjesta što je povezano s osobnom vrijednošću. Stoga ne čudi da stjecanje osobne koristi od neke aktivnosti ne jamči osjećaj značaja. S druge strane, uključivanje u aktivnosti bez značenja dovodi do neslaganja, dosade, iscrpljenosti, uznemirenosti te osjećaja odvajanja od posla (Whetten i Cameron, 2011). Zaposlenici koji se osjećaju osnaženo na ovoj dimenziji su zaokupljeniji poslom, više predani i uključeni u rad, uporniji prilikom pokušaja ostvarenja ciljeva (Whetten i Cameron, 2001), produktivniji, zadovoljniji te ulažu više energije od zaposlenika koji se ne osjećaju osnaženo na dimenziji značaja (Thomas i Velthouse, 1990).

*Dimenzija kompetentnosti* se odnosi na stupanj u kojem pojedinac posjeduje vještine i sposobnosti potrebne za uspješno obavljanje posla ili radne aktivnosti. Prema Banduri (1986), percipirana kompetentnost predstavlja samoefikasnost ili osobno majstorstvo, a pojedinci koji imaju visoku razinu samoefikasnosti imaju više pokretačkih ponašanja, ulažu velik trud te su uporni u suočavanju s preprekama. Da bi se pojedinac osjetio kompetentnim, moraju biti ispunjena tri uvjeta: mora vjerovati da ima sposobnost rješavanja zadatka koji je pred njim, mora biti spreman uložiti napor te mora vjerovati da ne postoje nikakve vanjske prepreke koje bi ga spriječile u postizanju cilja. Pojedinci osnaženi na dimenziji kompetentnosti, produktivniji su u svom radu te ulažu više napora ne bi li izvršili radne zadatke (Thomas i Velthouse, 1990).

*Dimenzija utjecaja* se odnosi na stupanj u kojem pojedinac može utjecati na strateške, upravne ili operativne rezultate na radnom mjestu (Ashforth, 1989). Drugim riječima, pojedinac je uvjeren da vlastitim postupcima može utjecati na ono što se događa zbog čega vjeruje da može kontrolirati prepreke na koje nailazi. Ima osjećaj aktivne kontrole što mu omogućuje da okruženje prilagođava svojim željama, za razliku od pasivne kontrole, gdje bi svoje želje prilagođavao okolini (Thomas i Velthouse, 1990). Da bi osoba bila osnažena na dimenziji utjecaja, osim osjećaja unutarnjeg lokusa kontrole, mora razviti i osjećaj osobnih posljedica povezanih s određenim zadatkom kako bi vjerovala da će uloženi napor dovesti do određenog rezultata (Whetten i Cameron, 2011).

Kontrola zaposlenika nad poslom koji obavlja određuje *dimenziju autonomije*. Dimenzija autonomije se odnosi na zaposlenikov osjećaj slobode i osnaženosti koji mu omogućuje donošenje odluka, a time i ponašanja u skladu s odlukama (Spreitzer, 1995). Osnaženi pojedinci na dimenziji autonomije imaju osjećaj slobode i alternativna rješenja zbog čega razvijaju osjećaj odgovornosti i vlasništva nad svojim aktivnostima (Zimmerman, 1990). Oni mogu preuzeti inicijativu, samostalno odlučiti i isprobati nove ideje (Thomas i Velthouse, 1990). Umjesto da imaju osjećaj da su njihova djela unaprijed određena, izvan njihove kontrole ili neizbježna, imaju internalni lokus kontrole (Whetten i Cameron, 2011). Osnaženi pojedinci imaju osjećaj vlasništva nad zadacima pa mogu odrediti kako će izvršavati zadatke, kada i koliko dugo će raditi, što dovodi do osjećaja manje otuđenosti od radne okoline (Maddux, 2002), zadovoljstva poslom (Organ i Green, 1974) i većeg uključivanja u posao (Runyon, 1973). Deci i Ryan (1985) su primijetili da su osobe koje percipiraju veću mogućnost izbora fleksibilnije, kreativnije, otpornije, spremnije preuzeti inicijativu te imaju veći kapacitet samoregulacije. S druge strane, osjećaj da situacija kontrolira osobu dovodi do povećanja napetosti i negativnih emocionalnih tonova te smanjenog samopoštovanja.

Ove četiri dimenzije psihološke osnaženosti odražavaju aktivnu orijentaciju radne uloge. Zaposlenik koji je psihološki osnažen smatra da njegove želje i osjećaji mogu oblikovati njegovu radnu ulogu i kontekst. Također, četiri dimenzije čine cjelinu ili „geštalt“ osnaženosti na radnom mjestu koja je relativno stabilna u vremenu (Spreitzer, 1995).

Seibert, Wang i Courtright (2011) u svojoj meta-analizi razlikuju dvije kategorije prediktora psihološke osnaženosti: individualne i kontekstualne. Spol, dob, obrazovanje, stalnost radnog mjesta te hijerarhijska pozicija radnog mjesta i sklonost pozitivnom samoprocjenjivanju pripadaju kategoriji individualnih prediktora psihološkog osnaživanja. U kategoriju kontekstualnih prediktora spadaju: postupci rukovoditelja koji su usmjereni optimiziranju učinkovitosti zaposlenika, socijalno-politička podrška, vodstvo i pojedine karakteristike dizajna posla. Generalno gledano, kontekstualni prediktori u većoj mjeri predviđaju psihološku osnaženost zaposlenika od individualnih.

Neki od postupaka rukovoditelja koji su usmjereni optimiziranju učinkovitosti zaposlenika su: davanje veće količine informacija zaposlenicima, povećanje kontrole koju zaposlenik ima u svom poslu, nuđenje više znanja, vještina i sposobnosti vezanih uz rad te povećanje motivacije zaposlenika za postizanje organizacijskih ciljeva (Seibert i sur., 2011). Socijalno-politička podrška odnosi se na količinu materijalnih, psiholoških i socijalnih resursa

pruženih zaposlenicima u radnom kontekstu (Spreitzer, 1996). Neki od aspekata socijalo-političke podrške su: klima podrške u organizaciji, percepcija zaposlenika da ga organizacija smatra vrijednim i brine o njemu, te razina povjerenja koje organizacija ima u zaposlenika (Seibert i sur., 2011). Neka od ponašanja vodstva koja dovode do povećane psihološke osnaženosti su: komuniciranje o strateškim ciljevima koji zaposlenicima omogućuju uvid u vrijednost njihovog rada te time povećava smislenost, davanje zaposlenicima veće autonomije te uključivanje zaposlenika u razne aktivnosti, pružanje povratne informacije i primjera uzornog ponašanja. Također, karakteristike posla, obogaćivanje posla, jasnoća uloga, ali i jasna povratna informacija važni su prediktori psihološkog osnaživanja (Seibert i sur., 2011).

Psihološka osnaženost zaposlenika doprinosi većem zadovoljstvu poslom, organizacijskoj odanosti, naporu koji pojedinac ulaže u izvršavanje radnih zadataka te manjim namjerama napuštanja organizacije. Također, osnaženi zaposlenici bolje izvode svoje radne zadatke, pokazuju više poželjnih organizacijskih ponašanja te su inovativniji (Seibert i sur., 2011).

### ***1.5. Kvaliteta usluge***

Iako konkurentske organizacije pružaju iste vrste usluga, razlikuju se u kvaliteti usluga koje pružaju, što klijenti najbolje znaju. Za klijente, konkurentske organizacije možda izgledaju isto, ali ne pobuđuju u njima iste osjećaje. Odnosno, kvaliteta usluge postala je ono što jednu organizaciju čini različitom od druge. Kvaliteta se odnosi na sukladnost klijentovih očekivanja i dobivene usluge, pa je to klijentova definicija kvalitete, a ne ona koju je postavila uprava organizacije. Klijent percipira kvalitetu usluge uspoređujući ono što on želi ili očekuje s onim što je zapravo dobio. Kako bi stekla reputaciju kvalitetne organizacije, ona mora ispuniti ili premašiti klijentova očekivanja (Parasuraman, Zeithaml i Berry, 1988).

Kvaliteta usluge kao akademska disciplina javila se osamdesetih godina 20. stoljeća, kada je došlo do rasta uslužnog sektora (Wisniewski i Wisniewski, 2005). Kvaliteta usluge je apstraktan, promjenjiv i višedimenzionalan konstrukt, zbog čega ga je teško definirati, opisati ali i izmjeriti.

Jedan od prvih modela kvalitete usluge opisao je Grönroos (1984). Uveo je pojmove očekivane i percipirane kvalitete usluga te navodi da klijent uspoređuje svoja očekivanja s doživljenom uslugom, a kao rezultat te evaluacije dolazi do percipirane kvalitete usluge. Također, Grönroos (1984) je identificirao čimbenike koji utječu na različite elemente modela.



Tako na očekivanja potrošača utječu marketinške aktivnosti, tradicija, ideologija, usmena predaja i prethodna iskustva. Na percepciju kvalitete usluga utječu i instrumentalna kvaliteta (tehnički rezultat procesa pružanja usluga) i izražena izvedba (rezultat interakcije kupca s ljudskim i materijalnim resursima tijekom pružanja usluge).

Isti autor uvodi i pojmove tehničke i funkcionalne dimenzije kvalitete. Tehnička dimenzija kvalitete usluge odnosi se na ono što klijent dobiva u interakciji s pružateljem usluge, dok se funkcionalna dimenzija kvalitete usluge odnosi na način kako klijent dobiva određenu uslugu. Iako kvaliteta usluge ovisi o obje dimenzije, samo tehničku dimenziju možemo mjeriti. Grönroos (1984) je u svoj model uveo i imidž pružatelja usluge koji ovisi o obje dimenzije kvalitete usluge, a rezultat je percepcije organizacije od strane klijenta.

Klijenti procjenjuju ponudu usluge na temelju vlastitih i tuđih prethodnih iskustava, ponašanja i izgleda zaposlenika, lokaciji, uređenju prostora, urednosti i cijeni. Također, oni unaprijed procjenjuju od koje ponude mogu najviše dobiti, stvarajući na taj način očekivanje u skladu s kojim i djeluju. Kao što je ranije spomenuto, kvaliteta usluge je veoma promjenjiv konstrukt jer je usluga svaki put, čak i prema istom klijentu pružena na različit način, odnosno, različita je interakcija između pružatelja i primatelja usluge.

Parasuraman i suradnici (1988) su u terminima jaza identificirali pet situacija koje mogu biti razlog percepcije loše kvalitete usluga. Prvi se odnosi na jaz između *očekivanja klijenata i percepcije menadžmenta*. Menadžment ne identificira i ne razumije želje i očekivanja klijenata, odnosno ne razumije kakva bi usluga trebala biti ili koja bi razina usluge trebala postojati ne bi li zadovoljila potrebe potrošača. Drugi je jaz onaj između *percepcije menadžmenta i specifikacije kvalitete usluge*. Iako je menadžment razumio i uvažio potrebe i očekivanja klijenata, nije adekvatno postavio standarde izvedbe pa je nemoguće ostvariti očekivanja klijenata zbog različitih ograničenja kao što su nedostatak ljudskih resursa, nedovoljna posvećenost kvaliteti, tržišna ograničenja. Treći je jaz onaj između *specifikacija kvalitete usluge i pružanja usluge*. Čak i ako menadžment razumije potrebe klijenata te su utvrđene specifikacije usluga, usluga nije pružena na odgovarajući način. Razlog neadekvatne usluge uglavnom leži u osoblju, njihovoj nedovoljnoj educiranosti te previsokim ili suprotstavljenim standardima koji su postavljeni pred njih. Do četvrtog jaza, odnosno onog između *pružanja usluge i vanjskih komunikacija* dolazi zbog utjecaja oglašavanja na očekivanja potrošača. Obećanja dana putem oglašavanja povećavaju očekivanja potrošača, koja pružatelji usluge ne mogu ispuniti. Do posljednjeg jaza, onog između *očekivane i percipirane usluge*, dolazi kada klijent pogrešno

shvati kvalitetu usluge. Sukladnost između očekivanja i percepcije klijenata ključna je za ostvarivanje kvalitete usluge.

Do svakog jaza može doći jedino ukoliko ne postoji neki od prethodnih jazova. S obzirom na to da je percipirana kvaliteta usluge posljedica petog jaza koji se odnosi na sukladnost očekivane i percipirane usluge, ona ovisi i o prethodna četiri jaza.

SERQUAL (Parasuraman i sur., 1988) je jedan od najpoznatijih višedimenzionalnih modela kvalitete usluge, a temelji se na usporedbi između pružene i očekivane usluge, ali i na uspostavljanju i razumijevanju jaza do kojih dolazi u procesu pružanja usluga. Model se, zbog svoje jednostavnosti i kvantitativne procjene, primjenjuje za mjerenje različitih vrsta usluga.

Parasuraman i sur. (1988) navode da je nužno razlikovati elemente kvalitete proizvoda i kvalitete usluga. Originalna verzija SERQUAL (Parasuraman i sur., 1988) mjernog instrumenta obuhvaća deset elemenata kvalitete usluge: pouzdanost, poslovnost i odgovornost, komunikaciju, kompetentnost, uljudnost, pristupačnost, kredibilitet, poistovjećivanje, sigurnost i opipljivost. Pouzdanost karakterizira odgovorno i točno realiziranje obećane usluge, dok se poslovnost i odgovornost odnose na spremnost i raspoloživost zaposlenika za pružanje usluga. Komunikacija je u ovom kontekstu definirana kao pružanje informacija klijentima, a kompetentnost kao posjedovanje potrebnih znanja i vještina za obavljanje usluga. Uljudnost uključuje ljubaznost, razumijevanje i poštovanje, a pristupačnost lakoću kontakta, dostupnost usluge i lokacije. Kredibilitet obuhvaća poštenje, profesionalnost, ugled i povjerenje, dok se poistovjećivanje odnosi na napor kojega zaposlenik ulaže kako bi razumio želje i potrebe klijenata. Sigurnost znači slobodu od opasnosti, rizika i sumnje, dok je opipljivost čimbenik koji predstavlja vidljive čimbenike kvalitete usluga kao što su izgled fizičkih prostorija, opreme, osoblja i komunikacijskih materijala. Autori su naknadno spomenutih deset dimenzija sveli na pet: opipljivost, pouzdanost, odaziv na zahtjeve kupaca, sigurnost i razumijevanje.

S obzirom na jaz između očekivane i percipirane usluge moguće su tri situacije. U situaciji kada je očekivana usluga veća od percipirane dolazi do nezadovoljavajuće kvalitete te je percipirana usluga lošija. Ukoliko su očekivana i percipirana usluga jednake, usluga je zadovoljavajuća, a u situaciji kada je očekivana usluga manja od percipirane, percipirana usluga je više nego zadovoljavajuća i teži idealnoj kvaliteti (Parasuraman i sur., 1988).

Visoko kvalitetna usluga dovodi do mjerljive prednosti u obliku dobiti, ušteda i udjela na tržištu, pa tako organizacije kvalitetu usluga stavljaju na vrh strateških ciljeva (Uttal, 1987). Kvaliteta usluga jedan je od najznačajnijih konstrukata za objašnjavanje budućih ponašanja

kupaca (Zeithaml, Berry i Parasuraman, 1993) te ima velik utjecaj na financijske rezultate (Rust, Zahorik i Keiningham, 1995). U uslužnim su djelatnostima zaposlenici izvođači, a ne radnici, a njihovo ponašanje važan je dio kvalitete usluga koju kupci doživljavaju. Većina je menadžera danas svjesna kako zaposlenici koji pružaju usluge kupcima imaju ogroman utjecaj na ukupnu kvalitetu usluge.

Empirijsko istraživanje profitnog učinka marketinških strategija pokazuje pozitivan odnos između kvalitete usluge i organizacijske uspješnosti. Drugim riječima, percipirana kvaliteta proizvoda i usluge najkritičniji je čimbenik koji ima efekt na izvedbu poslovne jedinice u odnosu na kvalitetu proizvoda i usluga konkurenata na tržištu (Buzzell i Gale, 1987). Također, Reichheld i Sasser (1990) nude uvjerljive dokaze da zadržavanje kupaca kroz kvalitetu usluge povećava dobit kroz povećanu kupnju i veći broj preporuka klijenata, veće cijene i manje operativne troškove.

#### *1.6. Povezanost organizacijske pravednosti, zadovoljstva poslom, psihološke osnaženosti i radne angažiranosti s kvalitetom usluge*

Uslužnu djelatnost karakterizira potreba za učinkovitom interakcijom između pružatelja usluge i klijenta kako bi se povećalo zadovoljstvo klijenata i postigla visoka kvaliteta usluge. Heterogenost i nesigurnost povezana sa pružanjem usluge otežava mogućnost određivanja i predviđanja adekvatnih ponašanja zaposlenika u interakciji s klijentima, zbog čega su ponašanja pomaganja klijentima izrazito vrijedna.

Organizacijska je pravednost važna za objašnjavanje mnogih organizacijskih ishodnih varijabli (Greenberg, 1990). Zaposlenici koji smatraju da su nepravedno tretirani, manje vjerojatno će se uključiti u poželjna organizacijska ponašanja (Rupp i Cropanzano, 2002). Također, Cohen-Charash i Spector (2001) u svojoj su meta-analizi utvrdili povezanost distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti sa poželjnim organizacijskim ponašanjem. Distributivna je (ne)pravednost jači prediktor namjere za odlaskom iz organizacije, zadovoljstva poslom i poželjnog organizacijskog ponašanja od proceduralne pravednosti (Nadiri i Tanova, 2010). S obzirom na sličnost konstrukata poželjnog organizacijskog ponašanja i visoke kvalitete usluge, barem što se uslužnih djelatnosti tiče, Maxham i Netemeyer (2003) su zaključili da će nepravedno tretirani zaposlenici odbiti pokazati ponašanja pomaganja prema klijentima i time izravno utjecati na kvalitetu usluge. Moliner,

Martinez-Tur, Ramos, Peiro i Cropanzano (2008) su dobili značajnu povezanost između organizacijske pravednosti i visoke kvalitete usluge. Također, pokazali su da proceduralna i interakcijska pravednost preko radne angažiranosti djeluju na visoku kvalitetu usluge.

Grandey, Dickter i Sin (2004) navode da iako distributivna i proceduralna pravednost organizacije utječu na kvalitetu usluge preko zadovoljstva poslom, interakcijska (ne)pravednost kupaca može utjecati na percepciju kvalitete usluga. Naime, ako zaposlenik smatra da je nepravedno tretiran od strane kupaca on uzvraća nepravednost, što kupac može prepoznati, čime se smanjuje kvaliteta pružene usluge. Prema teoriji socijalne razmjene (Blau, 1964), zaposlenici koji dobivaju ekonomske i socijalno emocionalne resurse iz organizacije imaju tendenciju „vratiti dug“ organizaciji kroz veću radnu angažiranost i bolju izvedbu (Saks, 2006).

S obzirom na to da kvaliteta usluge ovisi o radu zaposlenika, percepcija organizacijske pravednosti vrlo je važna jer povećava zadovoljstvo poslom te dovodi do povećane kvalitete usluge koja konačno rezultira povećanim zadovoljstvom i lojalnošću kupaca. S druge strane, ako zaposlenici doživljavaju nepravedan tretman od strane organizacije, bit će spremniji napustiti organizaciju, što dovodi do lošije kvalitete usluge, pogotovo ukoliko su se klijenti navikli na stalne zaposlenike i žele biti posluženi upravo od njih (Nadiri i Tanova, 2010).

U uslužnim organizacijama je moguće da je zadovoljstvo zaposlenika u najvećoj mjeri povezano s zadovoljstvom klijenata. Naime, zadovoljstvo poslom pozitivno je povezano sa samoprocjenom kvalitete usluge (Schlesinger i Zornitsky, 1991), ali i sa kvalitetom usluge percipiranom od strane klijenata (Yoon, Beatty i Suh, 2001).

Ironson, Smith, Brannick, Gibson i Paul (1989) smatraju da treba promatrati odnos specifičnih dimenzija zadovoljstva poslom i specifičnih ponašanja u pružanju usluge. Ako razlikujemo ekstrinzične od intrinzičnih dimenzija zadovoljstva poslom, rezultati istraživanja govore u prilog većoj povezanosti intrinzičnih dimenzija i kvalitete usluge (Ivancevich, 1979). Osjećaj postignuća kod zaposlenika može proizaći iz ispunjavanja izazova ili pomoći klijentu, što je, za razliku od izvanjskih nagrada, pod kontrolom zaposlenika. Snipes, Oswald, LaTour i Armenakis (2005) svojim su istraživanjem pokazali da je zaposlenikova percepcija samog posla, odnosno njegovo zadovoljstvo sadržajem posla, više povezana s kvalitetom usluge od drugih dimenzija kao što su zadovoljstvo plaćom i mogućnostima napredovanja.

Radna angažiranost zaposlenika važna je odrednica kvalitete usluge jer dovodi do spremnosti zaposlenika da idu iznad svoje formalne uloge i ulože napor u obliku dodatnog vremena ili energije kako bi udovoljili željama klijenata. Angažirani zaposlenici ne samo da

usmjeravaju svoje fizičke napore prema ostvarenju ciljeva povezanih s njihovom radnom ulogom, nego pokazuju i kognitivnu budnost i emocionalnu povezanost s ostvarivanjem ciljeva. Nasuprot tome, zaposlenici koji su jako odvojeni od svoje radne uloge, zadržavaju svoju fizičku, kognitivnu i emocionalnu energiju, što se odražava u njihovoj pasivnosti (Kahn, 1990). Radna angažiranost može doprinijeti kvaliteti usluge preko dodatnih fizičkih, kognitivnih i emocionalnih napora. Naime, ulaganje fizičke energije doprinijet će ostvarivanju ciljeva i povećati poželjna organizacijska ponašanja kroz duže vrijeme. Ulaganje kognitivne energije u svoju radnu ulogu doprinosi organizacijskim ciljevima jer je pojedinac oprezniji, pažljiviji i fokusiraniji. Ulaganje emocionalne energije u radnu ulogu pomaže pojedincu u ispunjavanju emocionalnih zahtjeva njegove radne uloge, koja onda rezultira jedinstvenom i potpunijom radnom izvedbom (Kahn, 1990). Dakle, angažirani pojedinci ulažu svoje fizičke, kognitivne i emocionalne napore u svoju radnu ulogu te pokazuju poboljšanu radnu izvedbu jer rade intenzivnije, dulje, posvećuju više pažnje zadatku, više su usredotočeni na odgovornosti te su više emocionalno povezani sa zadacima koji čine njihovu radnu ulogu (Rich, Lepine i Crawford, 2010).

Zaposlenici koji su angažiraniji osiguravaju bolju uslugu kupcima, zbog čega je važno ohrabrivati angažiranost zaposlenika koji imaju direktan kontakt sa klijentima (Moliner i sur., 2008). Angažirani zaposlenik koncentriran je na lojalnost klijenata te se ponaša na način da daje klijentima razlog da se vrate. Također, indirektno utječu na svoje suradnike motivirajući ih i potičući njihovu angažiranost (Devi, 2009).

Važnu ulogu u poboljšanju kvalitete usluge ima i psihološko osnaživanje (Leslie, Holzhalb i Holland, 1998). Iz perspektive zaposlenika, osjećaj osnaženosti pozitivno je povezan s zaposlenikovim poželjnim stavovima i ponašanjima. Drugim riječima, ako zaposlenici smatraju da im rukovoditelj dozvoljava odgovarajuću kontrolu i ovlasti u radu, oni će imati pozitivnije stavove prema svom poslu (Yoon i sur., 2001). Osnaženi zaposlenici bit će zadovoljniji svojim poslom te će pružati kvalitetniju uslugu (Hartline i Ferrell, 1996). Osjećaj osnaženosti pruža zaposlenicima osjećaj kontrole koji je potreban kako bi napravili nužne promjene za poboljšanje kvalitete usluga.

## ***2. Cilj, problemi i hipoteze***

### ***2.1. Cilj istraživanja***

Dosadašnja istraživanja upućuju na povezanost percepcije pravednosti, zadovoljstva poslom, radne angažiranosti i psihološke osnaženosti s kvalitetom usluge. Stoga je glavni cilj ovog istraživanja ispitati povezanost i doprinos percepcije (ne)pravednosti i njenih korelata kvaliteti usluge. Ovim istraživanjem obuhvaćen je veći broj psiholoških varijabli za koje je pretpostavljeno da doprinose kvaliteti usluge. Kvaliteta usluge jedan je od pokazatelja radne uspješnosti, a u nas je rijetko ispitivana njezina povezanost sa psihološkim varijablama.

### ***2.2. Problemi rada***

**Problem 1.** Konstruirati i validirati Upitnik samoprocjene kvalitete usluge u trgovinskom poduzeću.

**Problem 2.** Konstruirati i validirati Skalu organizacijskih čimbenika kvalitete usluge u trgovinskom poduzeću.

**Problem 3.** Utvrditi stupanj povezanosti dimenzija organizacijske pravednosti (distributivna, proceduralna i interakcijska), pravednosti suradnika, pravednosti kupaca, zadovoljstva poslom, radne angažiranosti, psihološke osnaženosti zaposlenika s organizacijskim čimbenicima kvalitete usluge, ukupnom kvalitetom usluge i njezinim dimenzijama.

**Problem 4.** Utvrditi doprinos dimenzija organizacijske pravednosti (distributivna, proceduralna i interakcijska), pravednosti suradnika, pravednosti kupaca, zadovoljstva poslom, radne angažiranosti, psihološke osnaženosti zaposlenika i organizacijskih čimbenika kvalitete usluge pojedinim dimenzijama kvalitete usluge te ukupnoj kvaliteti usluge zaposlenika.

### ***2.3. Hipoteze***

**Hipoteza 1.** Upitnik samoprocjene kvalitete usluge imat će četvero-faktorsku strukturu: odnos sa suradnicima, interpersonalni odnos prema kupcima, pozadinski odnos prema kupcima, odnos prema proizvodu/prodavaonici.

**Hipoteza 2.** Skala organizacijskih čimbenika kvalitete usluge imat će jedno-faktorsku strukturu.

**Hipoteza 3.** Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između dimenzija organizacijske pravednosti, pravednosti suradnika, pravednosti kupaca, zadovoljstva poslom, radne angažiranosti i psihološke osnaženosti zaposlenika s organizacijskim čimbenicima kvalitete usluge, ukupnom kvalitetom usluge i njezinim dimenzijama.

**Hipoteza 4.** Dimenzije organizacijske pravednosti, pravednost suradnika, pravednost kupaca, zadovoljstvo poslom, radna angažiranost, psihološka osnaženost zaposlenika i organizacijski čimbenici kvalitete usluge statistički su značajni pozitivni prediktori kvalitete usluga.

### **3. Metoda**

#### **3.1. Ispitanici**

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku zaposlenika jedne trgovinske organizacije. U istraživanju je sudjelovalo 206 prodavača što čini ukupno 70% zaposlenih prodavača u toj trgovinskoj organizaciji. Prodavači rade u 44 prodavaonice različitog formata gdje je raspon broja prodavača po prodavaonici od 1 do 37. Kako bi se sačuvala anonimnost ispitanika, nisu prikupljeni demografski podatci.

#### **3.2. Mjerni postupci**

Upitnik percepcije organizacijske pravednosti (Jakopec i Sušan, 2014) sastoji se od 15 čestica, odnosno tri subskale kojima se ispituju tri dimenzije organizacijske pravednosti: distributivna („Organizacija me pravedno nagrađuje obzirom na trud koji ulažem u posao“), proceduralna („Postupci moje organizacije koji utječu na mene su pravedni i nepristrani“) i interakcijska („Organizacija me tretira na primjeren način“). Svaka od tri dimenzije pravednosti ispituje se pomoću 5 čestica. Tvrdnje se procjenjuju na skali Likertova tipa od pet stupnjeva od 1 = uopće 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 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. Također, viši rezultati upućuju na višu razinu percipirane ukupne pravednosti organizacije. Jakopec i Sušan (2014) su u originalnom istraživanju utvrdili pouzdanost unutarnje konzistencije Cronbachovim alfa koeficijentom koji za subskalu distributivne pravednosti iznosi .91, za subskalu proceduralne pravednosti .85, a za subskalu interakcijske pravednosti organizacije iznosi .88.

Skala interakcijske pravednosti kupaca sastoji se od 5 čestica koje su prilagođene za suradnike kao drugi izvor pravednosti te čine Skalu interakcijske pravednosti suradnika (prilagođeno prema Jakopec i Sušan, 2014). Primjer tvrdnje za Skalu interakcijske pravednosti kupaca je „Moji kupci me tretiraju na pristojan način“, dok je za skalu interakcijske pravednosti suradnika variran samo izvor pravednosti pa tvrdnja glasi: „Moji suradnici me tretiraju na



pristojan način“. Tvrđnje se procjenjuju na skali Likertova tipa od pet stupnjeva od 1 = uopće se ne slažem do 5 = u potpunosti se slažem. Viši rezultat na svakoj subskali ukazuje na višu razinu doživljene interakcijske pravednosti od strane kupaca, odnosno od strane suradnika. Jakopec i Sušanj (2014) su utvrdili pouzdanost skale interakcijske pravednosti Cronbachovim alfa koeficijentom te on iznosi .89.

*Upitnik zadovoljstva poslom* (Gregson, 1987) mjeri pet dimenzija zadovoljstva poslom: zadovoljstvo plaćom („Moja je plaća dobra“), mogućnošću napredovanja („U mojoj radnoj organizaciji postoje dobre mogućnosti za napredovanje“), poslom („Posao mi pruža osjećaj ispunjenosti“), nadređenim („Nadređeni dobro rade svoj posao“) i suradnicima („Imam dobre suradnike“). Na svaku se dimenziju odnosi šest čestica, pa se upitnik sastoji od ukupno 30 čestica. Tvrđnje se procjenjuju na skali Likertova tipa od pet stupnjeva od 1 = uopće se ne slažem do 5 = u potpunosti se slažem. Upitnikom se dobiva i mjera ukupnog zadovoljstva poslom čiji je kompozitni rezultat određen kao zbroj čestica, pri čemu viši rezultati ukazuju na višu razinu zadovoljstva poslom. Upitnik zadovoljstva poslom (Gregson, 1987) na hrvatski jezik preveli su Sušanj i Jakopec (2012). Cronbach alfa koeficijent za skalu zadovoljstva plaćom iznosi .85, zadovoljstva mogućnošću napredovanja .90, zadovoljstva poslom .84, zadovoljstva nadređenim .86, a za skalu zadovoljstva suradnicima .84.

*Utrecht skala radne angažiranosti* (Utrecht Work Engagement Scale, UWES; Schaufeli i sur., 2002) korištena je za procjenu radne angažiranosti zaposlenika. Skalu su na hrvatski jezik preveli Jakopec, Sušanj, Kit, Margaretić i Gazdek (2016). Sastoji se od 17 čestica koje ispituju tri dimenzije radne angažiranosti: energiju (6 čestica; primjer: „Na radnom mjestu se osjećam snažno i energično“), posvećenost (5 čestica; primjer: „Posao koji radim smatram značajnim i svrhovitim“) i udubljenost (6 čestica; primjer: „Kada radim, vrijeme leti“), kao i ukupnu radnu angažiranost. Ukupna radna angažiranost je kompozitni rezultat određen kao zbroj čestica, a viši rezultati ukazuju na višu razinu radne angažiranosti. Ispitanici tvrđnje procjenjuju na skali Likertova tipa od pet stupnjeva od 1 = uopće se ne slažem do 5 = u potpunosti se slažem. Schaufeli i sur. (2002) utvrdili su pouzdanost tipa unutarnje konzistencije u rasponu od .68 do .91 za pojedine dimenzije i ukupnu radnu angažiranost.

*Upitnik psihološke osnaženosti* (Spreitzer, 1995) sastoji se od 12 čestica koje ispituju četiri dimenzije psihološke osnaženosti zaposlenika: značaj („Moje poslovne aktivnosti su meni osobno značajne“), autonomiju („Mogu samostalno donositi odluke vezane uz moj posao“), utjecaj („Imam značajan utjecaj na ono što se događa u mojoj trgovini“) i kompetentnost

(„Uvjeren/a sam da posjedujem sposobnosti potrebne za obavljanje mog posla“). Svaka subskala obuhvaća 3 čestice, a čestice se procjenjuju na skali Likertova tipa od pet stupnjeva od 1 = uopće se ne slažem do 5 = u potpunosti se slažem. Kompozitni je rezultat određen kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji pojedine subskale, pri čemu viši rezultati ukazuju na višu razinu izraženosti svake od četiri dimenzije psihološke osnaženosti zaposlenika. Upitnikom se dobiva i ukupna mjera psihološke osnaženosti izražena kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji, a viši rezultati ukazuju na višu razinu ukupne psihološke osnaženosti zaposlenika. Spreitzer, De Janasz i Quinn (1999) su provjerili pouzdanost tipa unutarnje konzistencije te ona za dimenziju značaja iznosi .86, dimenziju autonomije .82, dimenziju utjecaja .88 te za dimenziju kompetentnosti .81. Upitnik su na hrvatski jezik preveli Sušan, Jakopc i Bošnjak (2016).

*Upitnik samoprocjene kvalitete usluge* konstruiran je za potrebe ovog istraživanja. Sadržaj čestica upitnika kreiran je kvalitativnom metodologijom. Provedena su dva odvojena strukturirana intervjua s dva iskusna rukovoditelja prodavaonica trgovinske organizacije u kojoj je provedeno istraživanje. Cilj intervjua bio je prikupiti opise koji se odnose na kvalitetu usluge u njihovoj prodavaonici iz perspektive prodavača. Konačna verzija upitnika uključivala je 26 čestica koje se sadržajno odnose na kvalitetu odnosa sa suradnicima („Pomažem suradnicima kad god sam u mogućnosti“), interpersonalnog („U mojoj prisutnosti, kupac se osjeća dobrodošlo“) i pozadinskog odnosa prema kupcima („Ukoliko u trgovini nema proizvoda koji kupac traži, potrudim se pronaći mu zamjenski“) te odnosa prema proizvodu/prodavaonici („Redovito održavam prodajni prostor čistim i urednim kako bi se kupci osjećali ugodno“). Čestice se procjenjuju na skali čestine ponašanja Likertova tipa od pet stupnjeva od 1 = nikad do 5 = uvijek.

*Skala organizacijskih čimbenika kvalitete usluge* također je konstruirana za potrebe ovog istraživanja. U kvalitativnom predistraživanju strukturiranim intervjuom ispitana su dva iskusna rukovoditelja (ista kao i za kreiranje *Skale samoprocjene kvalitete usluge*) prodavaonice trgovinske organizacije u kojoj je provedeno istraživanje. Tijekom intervjua, rukovoditelji su odgovarali na pitanja koji su to organizacijski čimbenici koji utječu na kvalitetu usluge u njihovoj prodavaonici iz perspektive prodavača. Skala se sastoji od 4 čestice (primjer: „Smatram da su cijene proizvoda u našim trgovinama prihvatljive“) koje se procjenjuju na skali čestine ponašanja Likertova tipa od pet stupnjeva od 1 = nikad do 5 = uvijek. Kompozitni je rezultat određen kao zbroj čestica pri čemu viši rezultati ukazuju na veći utjecaj organizacijskih

čimbenika na kvalitetu usluge, pod pretpostavkom da će skala imati jedno-faktorsku strukturu.

### **3.3. Postupak istraživanja**

Istraživanje je provedeno u 44 prodavaonice iste trgovinske organizacije u razdoblju od 14 dana. Pet dana prije početka istraživanja zaposlenici su elektronskom poštom od strane Uprave obaviješteni o provođenju istraživanja. Sudionicima je osigurana privatnost prilikom ispunjavanja upitnika, a sudjelovali su svi zaposlenici koji su bili prisutni na radnom mjestu na dan provođenja istraživanja. Istraživač je nadzirao ispunjavanje upitnika te zaposlenicima dao kratku uputu. Zaposlenicima je rečeno da se istraživanjem želi provjeriti kako vide pravednost svoje organizacije, suradnika i kupaca te kako se osjećaju u svom radnom okruženju. Naglašeno im je da je sudjelovanje u istraživanju u potpunosti anonimno i dobrovoljno te da će se dobiveni podaci koristiti isključivo u znanstveno-istraživačke svrhe. Sudionici su upozoreni da na upitnike ne upisuju svoje ime i prezime. Ispunjavanje upitnika trajalo je približno 20 minuta. Čestice svih mjerenih varijabli, osim *Upitnika samoprocjene kvalitete usluge* i *Skale organizacijskih čimbenika kvalitete usluge* (koje su sačinjavale zadnji dio upitnika) po slučaju su raspoređene tako da formiraju jedinstven upitnik. Podaci prikupljeni istraživanjem objedinjeni su u jednu bazu te su obrađeni programskim paketom za statističku obradu – IBM SPSS 20.0.

## **4. Rezultati**

### **4.1. Faktorska analiza Upitnika samoprocjene kvalitete usluge**

Faktorskom analizom provjerena je struktura Upitnika samoprocjene kvalitete usluge. Za provođenje faktorske analize zadovoljeni su svi uvjeti (Bartlettov test sfericiteta je značajan uz  $p < 0.01$ ; a Kaiser-Mayer-Olkinov test ima vrijednost od 0.87). Korištena je metoda glavnih komponenti uz Oblimin rotaciju.

Prema Kaiser-Guttmanovom kriteriju izdvojeno je 5 faktora s vrijednošću karakterističnog korijena većom od 1 koji objašnjavaju 59.8% varijance kriterija. Njihove vrijednosti nakon rotacije iznose 4.76, 4.04, 3.42, 3.11 i 2.02. Peto-faktorska struktura nije zadržana jer su neki faktori objašnjeni s malim brojem čestica, a neke čestice imaju zasićenje na više faktora.

Na temelju Scree-testa, nakon četvrtog faktora dolazi do blažeg pada te je pretpostavljena četvero-faktorska struktura. Četiri faktora objašnjavaju ukupno 54.5% varijance manifestnih varijabli.

Iz početne verzije upitnika izbačeno je ukupno šest čestica koje su imale podjednaka opterećenja na dva ili više faktora, imale zasićenje na pojedinom faktoru niže od 0.30 ili smanjivale pouzdanost skale.

U Tablici 1. prikazana su faktorska zasićenja pojedinih čestica pripadajućim latentnim faktorima s odgovarajućim komunalitetima.

Tablica 1. Matrica obrasca analize glavnih komponenti uz oblimin rotaciju sa komunalitetima

Čestica	1.	2.	3.	4.	h <sup>2</sup>
Kada se kupac žali na nešto, pokušam se staviti u njegovu kožu.	.84				0.68
Pokazujem iskren interes za kupce.	.74				0.65
Doprinosim dobroj atmosferi u trgovini u kojoj radim.	.64				0.54
U mojoj prisutnosti, kupac se osjeća dobrodošlo.	.52			.32	0.50
Kada god mogu, kupcima sugeriram koji su proizvodi na akciji.	.52				0.59
Ako me netko iznervira, znam biti bezobrazan/na prema kupcima.*		.76			0.65
Nezainteresiran/a sam i hladan/na prema kupcu.*		.71			0.66
Kada smatram da kupac nije u pravu, to mu i kažem.*		.71			0.47
Kada kupac zatraži moju pomoć, pokušam ga ignorirati.*		.61			0.49
Kada me boli glava, kupci to mogu primijetiti.*		.54			0.30
Nastojim uspostaviti komunikaciju s kupcem.			.70		0.59
Pomažem suradnicima kad god sam u mogućnosti.			.67		0.51
Verbalnom i neverbalnom komunikacijom pokazujem uljudnost i pozitivan stav prema kupcu.			.66		0.39
Urednim izgledom, manirima i ponašanjem dobro predstavljam svoju prodavaonicu i tvrtku.			.60		0.55
Trudim se prepoznati situaciju u kojoj kupac treba pomoć i bez da ju zatraži.			.45		0.42
Radim posao samoinicijativno, ne čekam da mi netko dodijeli zadatak.				.73	0.55
Vodim računa o tome ima li svaki proizvod istaknutu ispravnu cijenu.			.49	.64	0.70
Redovito održavam prodajni prostor čistim i urednim kako bi se kupci osjećali ugodno.				.61	0.65
Ukoliko u trgovini nema proizvoda koji kupac traži, potrudim se pronaći mu zamjenski.				.52	0.50
Trudim se popuniti asortiman u mojoj trgovini s proizvodima koji kupci traže.	.35			.49	0.52
<b>Vrijednosti karakterističnog korijena</b>	<b>4.53</b>	<b>3.45</b>	<b>4.10</b>	<b>3.64</b>	

Napomena: \*Negativno orijentirane čestice

Sadržajno, prvi se faktor može nazvati *Proaktivan odnos prema kupcu*, drugi faktor *Reaktivan odnos prema kupcu*, treći *Komunikacija*, a četvrti *Odnos prema proizvodu/prodavaonici*. Svaki se faktor sastoji od pet čestica, a upitnik od 20 čestica.

Tablica 2. Korelacije između latentnih faktora nakon oblimin rotacije

Latentni faktor	1.	2.	3.	4.
1. Proaktivan odnos prema kupcu	-	0.26	0.39	0.36
2. Retroaktivan odnos prema kupcu		-	0.26	0.23
3. Komunikacija			-	0.30
4. Odnos prema proizvodu/prodavaonici				-

Korelacije latentnih faktora prikazane u Tablici 2. su niske do umjerene (od  $r=0.23$  do  $r=0.39$ ).

Tablica 3. Deskriptivna statistika i koeficijenti pouzdanosti za svaki faktor i ukupnu kvalitetu usluge dobiveni na *Upitniku samoprocjene kvalitete usluge* (N=206)

Latentni faktor	N čestica	min	max	M	SD	$\alpha$
Proaktivan odnos prema kupcu	5	2.60	5.00	4.45	0.53	0.81
Reaktivan odnos prema kupcu	5	1.40	5.00	4.40	0.56	0.68
Komunikacija	5	2.20	5.00	4.59	0.46	0.71
Odnos prema proizvodu/prodavaonici	5	2.80	5.00	4.62	0.44	0.76
Kvaliteta usluge	20	3.00	5.00	4.52	0.38	0.87

Iz Tablice 3. se može vidjeti da ispitanici svoju kvalitetu usluge procjenjuju visoko na svim dimenzijama kvalitete usluge, kao i na ukupnoj skali. Sve subskale Upitnika samoprocjene kvalitete usluge, kao i ukupna skala, imaju dobru pouzdanost: koeficijenti interne konzistencije kreću se od granično zadovoljavajuće ( $\alpha=.68$ ) do visoke ( $\alpha=.87$ ).

#### 4.2. Faktorska analiza Skale organizacijskih čimbenika kvalitete usluge

Faktorskom analizom potvrđena je pretpostavljena jedno-faktorska struktura *Skale organizacijskih čimbenika kvalitete usluge*. Metodom glavnih komponenti, prema Kaiser-Guttmanovom kriteriju izlučen je jedan faktor s vrijednošću karakterističnog korijena većom od 1 koja iznosi 2.11, a on objašnjava 52.7% varijance. U Tablici 4. prikazana su faktorska zasićenja pojedinih čestica na faktoru *Organizacijski čimbenici kvalitete usluge* s odgovarajućim komunalitetima.

Tablica 4. Faktorska zasićenja pojedinih čestica na faktoru *Organizacijski čimbenici kvalitete usluge* s odgovarajućim komunalitetima

Čestica	Faktorsko zasićenje	h <sup>2</sup>
Smatram da katalog akcija zadržava stare i privlači nove kupce.	.80	0.58
Smatram da su cijene proizvoda u našim trgovinama prihvatljive.	.76	0.63
Smatram da su kupci zadovoljni asortimanom koji se nudi u mojoj trgovini.	.75	0.34
Smatram da marketing Trgovine Krk nije zadovoljavajući.*	.58	0.56
<b>Vrijednost karakterističnog korijena</b>	<b>2.11</b>	

Napomena: \*Negativno orijentirane čestice

U Tablici 5. prikazani su pokazatelji deskriptivne statistike i pouzdanosti za *Skalu organizacijskih čimbenika kvalitete usluge*.

Tablica 5. Deskriptivna statistika i koeficijent unutarnje pouzdanosti za *Skalu organizacijskih čimbenika kvalitete usluge* (N=206)

	min	max	M	SD	$\alpha$
<b>Skala organizacijskih čimbenika kvalitete usluge</b>	1.75	5.00	3.88	0.70	.67

*Skala organizacijskih čimbenika kvalitete usluge* ima granično zadovoljavajuću pouzdanost ( $\alpha=.67$ ).

### 4.3. Povezanost varijabli mjerenih u istraživanju

Prije analize povezanosti s kvalitetom usluge, provedena je provjera deskriptivnih indikatora te indikatora pouzdanosti preostalih upitnika i njihovih subskala. U Tablici 6. prikazana je deskriptivna statistika i koeficijenti unutarnje konzistencije za te varijable.

Tablica 6. Deskriptivna statistika i koeficijenti unutarnje konzistencije tipa Cronbach alfa varijabli mjerenih u istraživanju (N=206)

<b>Varijabla</b>	<b>min</b>	<b>max</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Organizacijska pravednost</b>	1.23	5.00	3.24	0.89	.94
<b>Distributivna pravednost</b>	1.00	5.00	2.88	1.06	.91
<b>Proceduralna pravednost</b>	1.00	5.00	3.45	0.88	.81
<b>Interakcijska pravednost</b>	1.00	5.00	3.39	0.95	.87
<b>Pravednost suradnika</b>	1.00	5.00	3.79	0.83	.84
<b>Pravednost kupaca</b>	1.20	5.00	4.02	0.73	.84
<b>Zadovoljstvo poslom</b>	1.81	4.87	3.35	0.64	.91
<b>Zadovoljstvo plaćom</b>	1.00	5.00	2.55	1.04	.86
<b>Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja</b>	1.00	5.00	3.20	0.88	.79
<b>Zadovoljstvo poslom</b>	1.50	5.00	3.54	0.77	.71
<b>Zadovoljstvo nadređenima</b>	1.67	5.00	3.62	0.80	.75
<b>Zadovoljstvo suradnicima</b>	1.40	5.00	3.85	0.69	.68
<b>Radna angažiranost</b>	1.63	4.96	3.61	0.76	.92
<b>Energija</b>	1.00	5.00	3.81	0.75	.79
<b>Posvećenost</b>	1.00	5.00	3.49	0.96	.89
<b>Udubljenost</b>	1.00	5.00	3.54	0.78	.77
<b>Psihološka osnaženost</b>	1.92	4.92	3.70	0.65	.84
<b>Značaj</b>	1.00	5.00	3.92	0.87	.78
<b>Kompetentnost</b>	2.33	5.00	4.30	0.66	.74
<b>Autonomija</b>	1.00	5.00	3.48	0.89	.65
<b>Utjecaj</b>	1.00	5.00	3.10	1.07	.80



Kompozitni rezultati prikazani u Tablici 6., izraženi kao prosječne vrijednosti procjena na pripadajućim česticama pojedinih subskala, pokazuju da ispitanici u prosjeku najvišom procjenjuju pravednost kupaca ( $M=4.02$ ), a najnižom organizacijsku pravednost ( $M=3.24$ ). Kod organizacijske pravednosti u prosjeku najvišom procjenjuju proceduralnu, a najnižom distributivnu pravednost. Što se zadovoljstva poslom tiče, u prosjeku su najzadovoljniji suradnicima, a najmanje zadovoljni plaćom. Ispitanici su u prosjeku najviše radno angažirani na dimenziji energije, a najmanje na dimenziji posvećenosti. Nadalje, u prosjeku se osjećaju najviše osnaženi na dimenziji kompetentnosti, a najmanje na dimenziji utjecaja.

Koeficijenti unutarnje konzistencije tipa Cronbach alfa prikazani u Tablici 6. ukazuju na zadovoljavajuću pouzdanost svih mjerenih ukupnih skala i subskala. S obzirom na to da Field (2009) navodi da u psihologiji, zbog raznovrsnosti mjerenih konstrukata, možemo očekivati i koeficijente unutarnje konzistencije niže od  $\alpha=.70$ , pa tako subskale zadovoljstva suradnicima i autonomije, također možemo smatrati pouzdanim mjerama.

Kako bi odgovorili na treći problem, provjerene su korelacije dimenzija organizacijske pravednosti (distributivne, proceduralne i interakcijske), pravednosti suradnika, pravednosti kupaca, zadovoljstva poslom, radne angažiranosti i psihološke osnaženosti zaposlenika s organizacijskim čimbenicima kvalitete usluge, ukupnom kvalitetom usluge i njezinim dimenzijama (proaktivan odnos prema kupcu, reaktivan odnos prema kupcu, komunikacija i odnos prema proizvodu/prodavaonici) te su one prikazane u Tablici 7.

Tablica 7. Interkorelacije svih mjerenih varijabli u istraživanju (N=206)

Varijabla	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1. Organizacijska pravednost	.91**	.93**	.94**	.55**	.32**	.79**	.66**	.60**	.54**	.25**	.15*	.14*	.23**	.25**
2. Distributivna pravednost		.74**	.77**	.38**	.28**	.76**	.57**	.47**	.48**	.15*	.11	.04	.14	.14*
3. Proceduralna pravednost			.86**	.55**	.30**	.69**	.63**	.58**	.52**	.30**	.12	.21**	.26**	.28**
4. Interakcijska pravednost				.60**	.32**	.74**	.63**	.62**	.49**	.28**	.18*	.16*	.24**	.28**
5. Pravednost suradnika					.40**	.60**	.49**	.59**	.36**	.37**	.15*	.31**	.29**	.36**
6. Pravednost kupaca						.31**	.51**	.51**	.27**	.57**	.27**	.43**	.26**	.50**
7. Zadovoljstvo poslom							.66**	.62**	.59**	.29**	.29**	.22**	.28**	.35**
8. Radna angažiranost								.80**	.55**	.54**	.31**	.37**	.39**	.52**
9. Psihološka osnaženost									.47**	.59**	.24**	.40**	.44**	.54**
10. Organizacijski čimbenici										.34**	.28**	.32**	.34**	.42**
11. Proaktivan odnos prema kupcu											.35**	.59**	.63**	.83**
12. Reaktivan odnos prema kupcu												.35**	.35**	.69**
13. Komunikacija													.52**	.78**
14. Odnos prema proizvodu/prodavaonici														.79**
15. Kvaliteta usluge														

Napomena: \*\*p < .01; \* p < .05

Pearsonovi koeficijenti korelacije, prikazani u Tablici 7. pokazuju visoku pozitivnu povezanost između ukupne organizacijske pravednosti, distributivne, proceduralne, interakcijske pravednosti međusobno i zadovoljstva poslom. Ukupna organizacijska pravednost i njezine tri dimenzije umjereno su do srednje visoko pozitivno povezane s pravednosti suradnika i kupaca, radnom angažiranošću, psihološkom osnaženošću

zaposlenika i organizacijskim čimbenicima kvalitete usluge. Organizacijska pravednost je s kvalitetom usluge u umjerenom, ali značajnoj pozitivnoj korelaciji, a s njenim dimenzijama u niskoj, ali značajnoj pozitivnoj korelaciji. Iznimke su korelacije reaktivnog odnosa prema kupcu i distributivne i proceduralne pravednosti te korelacije distributivne pravednosti i dimenzija komunikacije i odnosa prema proizvodu/prodavaonici, za koje nije dobivena značajna povezanost.

Skala organizacijskih čimbenika kvalitete usluge je s pravednosti suradnika i kupaca u umjerenom pozitivnoj značajnoj korelaciji. Sa zadovoljstvom poslom, radnom angažiranošću i psihološkom osnaženošću ova skala srednje pozitivno korelira. Ujedno, skala organizacijskih čimbenika kvalitete usluge je s ukupnom kvalitetom usluge i njenim dimenzijama u umjerenom do srednjoj pozitivnoj korelaciji.

Kvaliteta usluge je u umjerenom pozitivnoj korelaciji s pravednosti suradnika i zadovoljstvom poslom. S pravednosti kupaca, radnom angažiranošću i psihološkom osnaženošću je srednje pozitivno povezana. Njena povezanost s pojedinim dimenzijama kvalitete usluge je visoka, pri čemu je najniža sa dimenzijom reaktivnog, a najviša sa dimenzijom proaktivnog odnosa prema kupcu.

Dimenzija proaktivnog odnosa prema kupcu je umjereno pozitivno povezana s pravednosti suradnika i zadovoljstvom poslom. S pravednosti kupaca, radnom angažiranošću i psihološkom osnaženošću je u srednjoj pozitivnoj korelaciji. Povezanost proaktivnog odnosa prema kupcu s dimenzijom reaktivnog odnosa prema kupcu je umjerena pozitivna i značajna, a s dimenzijama komunikacije i odnosa prema proizvodu/prodavaonici srednja pozitivna.

Dimenzija reaktivnog odnosa prema kupcu je nisko pozitivno, ali značajno povezana s pravednosti suradnika. S pravednosti kupaca, zadovoljstvom poslom, radnom angažiranošću i psihološkom osnaženošću, kao i s preostalim dimenzijama kvalitete usluge je u umjerenom pozitivnoj i značajnoj korelaciji.

Dimenzija komunikacije je umjereno pozitivno i značajno povezana s pravednosti suradnika, zadovoljstvom poslom, radnom angažiranošću i psihološkom osnaženošću, dok je s pravednosti kupaca i dimenzijom odnosa prema proizvodu/prodavaonici u srednjoj korelaciji.

Dimenzija odnosa prema proizvodu/prodavaonici je u umjerenom pozitivnoj i značajnoj korelaciji s pravednosti suradnika i kupaca, zadovoljstvom poslom, radnom

angažiranošću, dok je sa psihološkom osnaženošću srednje pozitivno povezana.

#### ***4.4. Doprinos varijabli mjerenih u istraživanju dimenzijama te ukupnoj kvaliteti usluge***

Kako bi utvrdili doprinos dimenzija organizacijske pravednosti, pravednosti suradnika, pravednosti kupaca, zadovoljstva poslom, radne angažiranosti, psihološke osnaženosti zaposlenika i organizacijskih čimbenika kvalitete usluge ukupnoj kvaliteti usluge zaposlenika i njenim dimenzijama provedeno je pet hijerarhijskih regresijskih analiza. Prediktori su u regresijske analize uključivani u tri koraka, pri čemu su prediktori uključeni u prvom koraku oni koji u najmanjoj mjeri mogu direktno utjecati na interakciju između zaposlenika i kupca, dok su u posljednjem koraku uključeni oni prediktori koji mogu neposredno oblikovati tu interakciju. U analizama su kao prediktori u prvom koraku uključene dimenzije organizacijske pravednosti (distributivna, proceduralna i interakcijska) i pravednost suradnika. U drugom koraku uključeni su zadovoljstvo poslom, radna angažiranost i psihološka osnaženost, a u trećem pravednost kupaca i organizacijski čimbenici kvalitete usluge. Kao kriterij najprije je korištena ukupna kvaliteta usluge, a u kasnijim analizama svaka njezina dimenzija (proaktivan odnos prema kupcu, reaktivan odnos prema kupcu, komunikacija i odnos prema proizvodu/prodavaonici).

Kako bi utvrdili postoji li multikolineranost među varijablama koja bi rezultirala pristranim rezultatima regresijske analize, provjerili smo faktor povećanja varijance (VIF) i toleranciju. Vrijednosti faktora povećanja varijance kreću se u rasponu od 1.50 do 5.26, a vrijednosti tolerancije od 0.19 do 0.67. S obzirom na to da VIF vrijednosti iznad 10 (Field, 2009) i vrijednosti tolerancije iznad 0.2 (Field, 2009) ukazuju na mogućnost postojanja multikolinearnosti, može se zaključiti da je zadovoljen samo prvi uvjet. Vrijednosti tolerancije veće od 0.2, kao i umjerena do visoka povezanost među mjerenim varijablama (Tablica 7.) ukazuju na mogućnost postojanja multikolinearnosti, zbog čega treba biti oprezan prilikom interpretacije dobivenih rezultata.

Rezultati provedene regresijske analize u kojoj je kriterijska varijabla ukupna kvaliteta usluge prikazani su u Tablici 8.

Tablica 8. Rezultati hijerarhijske regresijske analize s dimenzijama pravednosti, pravednosti suradnika, zadovoljstvom poslom, radnom angažiranosti, psihološkom osnaženosti, pravednosti kupaca i organizacijskim čimbenicima kvalitete usluge kao prediktorima kvalitete usluge

	$\beta$	F	F-promjena	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1.korak		8.75**	8.75**	0.39**	0.15**	0.15**
Distributivna pravednost	-.15					
Proceduralna pravednost	.18					
Interakcijska pravednost	.08					
Pravednost suradnika	.27**					
2.korak		16.34**	22.69**	.61**	.37**	0.22**
Distributivna pravednost	-.34**					
Proceduralna pravednost	.04					
Interakcijska pravednost	-.06					
Pravednost suradnika	.05					
Zadovoljstvo poslom	.20					
Radna angažiranost	.34**					
Psihološka osnaženost	.29**					
3.korak		18.12**	15.79**	.67**	.45**	0.09**
Distributivna pravednost	-.39**					
Proceduralna pravednost	.03					
Interakcijska pravednost	-.02					
Pravednost suradnika	-.02					
Zadovoljstvo poslom	.18					
Radna angažiranost	.18					
Psihološka osnaženost	.22**					
Pravednost kupaca	.30**					
Organizacijski čimbenici kvalitete usluge	.22**					

Napomena: \*\*p < .01

U daljnjem radu promatrani su  $\beta$  ponderi prediktora kriterijske varijable iz 3.koraka

Rezultati prikazani u Tablici 8. pokazuju da dimenzije organizacijske pravednosti i pravednost suradnika u prvom koraku hijerarhijske regresijske analize objašnjavaju 15% varijance kvalitete usluge. Značajnim pozitivnim prediktorom pokazala se pravednost suradnika. Zadovoljstvo poslom, radna angažiranost i psihološka osnaženost dodatno objašnjavaju 22% varijance kvalitete usluge. Značajnim negativnim prediktorom pokazala se distributivna pravednost organizacije, a značajnim pozitivnim prediktorima pokazali su se radna angažiranost i psihološka osnaženost. Pravednost kupaca i organizacijski čimbenici kvalitete usluge dodatno objašnjavaju 9% varijance kvalitete usluge. Značajnim negativnim prediktorom pokazala se distributivna pravednost organizacije, a značajnim pozitivnim prediktorima pokazali su se psihološka osnaženost, pravednost kupaca i organizacijski čimbenici kvalitete usluge. Usporedbom standardiziranih koeficijenata vidljivo je da je pravednost kupaca najbolji prediktor kvalitete usluge. Svi su prediktori zajedno objasnili 45% varijance kvalitete usluge.

Unatoč tome što su pojedine dimenzije kvalitete usluge visoko povezane sa ukupnom kvalitetom usluge, zanimao nas je doprinos prediktora svakoj od njih.

Jednakim redoslijedom uvođenja prediktora provedene su hijerarhijske regresijske analize u kojima su kriterijske varijable bile pojedine dimenzije kvalitete usluge.

Kod proaktivnog odnosa prema kupcu, svi prediktori objašnjavaju 50.2% varijance kriterija ( $R^2=0.50$ ;  $F=21.91$ ;  $p<0,01$ ). Značajnim negativnim prediktorom proaktivnog odnosa prema kupcu pokazala se distributivna pravednost organizacije ( $\beta=-0.26$ ;  $p<0,01$ ), a značajnim pozitivnim prediktorima psihološka osnaženost ( $\beta=0.36$ ;  $p<0,01$ ) i pravednost kupaca ( $\beta=0.35$ ;  $p<0,01$ ).

Kada je kao kriterij korištena dimenzija reaktivnog odnosa prema kupcu, svi prediktori objašnjavaju 20.5% varijance kriterija ( $R^2=0.21$ ;  $F=5.61$ ;  $p<0,01$ ). Značajnim negativnim prediktorom reaktivnog odnosa prema kupcu pokazala se distributivna pravednost organizacije ( $\beta=-0.35$ ;  $p<0,01$ ), a značajnim pozitivnim prediktorima zadovoljstvo ( $\beta=0.42$ ;  $p<0,01$ ) i pravednost kupaca ( $\beta=0.21$ ;  $p<0,01$ ).

Kada je kao kriterij korištena dimenzija komunikacije, svi prediktori objašnjavaju 31.9% varijance kriterija ( $R^2=0.32$ ;  $F=10.22$ ;  $p<0,01$ ). Značajnim negativnim prediktorom komunikacije pokazala se distributivna pravednost organizacije ( $\beta=-0.35$ ;  $p<0,01$ ), a značajnim pozitivnim prediktorima pravednost kupaca ( $\beta=0.29$ ;  $p<0,01$ ) i organizacijski čimbenici kvalitete usluge ( $\beta=0.21$ ;  $p<0,01$ ).

Kod odnosa prema proizvodu/prodavaonici, svi prediktori zajedno objašnjavaju 24.3% varijance kriterija ( $R^2=0.24$ ;  $F=6.98$ ;  $p<0,01$ ). Značajnim pozitivnim prediktorima odnosa prema proizvodu/prodavaonici pokazali su se psihološka osnaženost ( $\beta=0.30$ ;  $p<0,01$ ) i organizacijski čimbenici kvalitete usluge ( $\beta=0.20$ ;  $p<0,05$ ).

Objašnjenje distributivne pravednosti kao značajnog negativnog prediktora ukupne kvalitete usluge i tri njezine dimenzije (proaktivan odnos prema kupcu, reaktivan odnos prema kupcu, komunikacija) možemo pronaći u pojavi supresor efekta. Klasičnim supresor efektom nazivamo situaciju u kojoj supresor varijabla nije u korelaciji s kriterijem (Šverko, 2005), a postojanje pozitivne korelacije između supresorske varijable i kriterija, kao što je ovdje slučaj, naziva se negativnom supresijom (Maassen i Bakker, 2001). Zbog korelacije supresor varijable s drugim prediktorima, uključivanjem u regresijsku analizu, povećava se postotak objašnjene varijance, i to onog nevalidnog dijela varijance.

Kako bi provjerili objašnjava li distributivna pravednost organizacije dodatno, povrh ostalih prediktora, kvalitetu usluge, proveli smo hijerarhijsku regresijsku analizu u kojoj su kao prediktori u prvom koraku uključene proceduralna i interakcijska pravednost organizacije, pravednost suradnika i kupaca, zadovoljstvo poslom, radna angažiranost, psihološka osnaženost i organizacijski čimbenici kvalitete usluge, a u drugom koraku kao prediktor uključena je distributivna pravednost organizacije. Distributivna pravednost organizacije uključena kao prediktor u drugom koraku, objašnjava 4% varijance ukupne kvalitete usluge povrh prediktora uključenih u prvom koraku ( $p<0.01$ ).

Također, kako bi utvrdili je li distributivna pravednost organizacije supresorska varijabla, provedeno je dodatnih 7 regresijskih analiza. Kao kriterij korištena je kvaliteta usluge, a prediktori su bili distributivna pravednost organizacije i u svakoj regresijskoj analizi po jedna od preostalih varijabli mjenjenih u istraživanju. Distributivna pravednost organizacije kao negativan značajan prediktor kvalitete usluge dobivena je u kombinaciji s zadovoljstvom poslom, radnom angažiranošću i psihološkom osnaženošću kao prediktorima. U svim analizama, prediktorima koji su uključeni u analize sa distributivnom pravednosti organizacije, povećana je vrijednost  $\beta$  koeficijenta, zbog čega možemo pretpostaviti da je supresorska varijabla distributivna pravednost organizacije (Massen i Bakker, 2001).

## 5. *Rasprava*

Cilj provedenog istraživanja bio je ispitati odnos percepcije (ne)pravednosti i njenih korelata s kvalitetom usluge, pri čemu se pretpostavljalo da će percepcija (ne)pravednosti organizacije, odnosno njezine tri dimenzije (distributivna, proceduralna, interakcijska), pravednost kupaca i suradnika, kao i zadovoljstvo poslom, radna angažiranost, psihološka osnaženost i organizacijski čimbenici kvalitete usluge biti povezani i pridonijeti objašnjenju kvalitete usluge i njenih dimenzija (reaktivan odnos prema kupcu, proaktivan odnos prema kupcu, komunikacija, odnos prema proizvodu/prodavaonici).

### 5.1. *Struktura samoprocjene kvalitete usluge*

Prvi problem ovog istraživanja bio je konstruirati i validirati *Upitnik samoprocjene kvalitete usluge*. Pretpostavljena je četvero-faktorska struktura sa sljedećim faktorima: odnos sa suradnicima, interpersonalni odnos prema kupcima, pozadinski odnos prema kupcima, odnos prema proizvodu/prodavaonici.

Faktorskom analizom *Upitnika samoprocjene kvalitete usluge* potvrdili smo četvero-faktorsku strukturu, međutim izlučeni faktori nisu u skladu s postavljenom hipotezom, zbog čega je *Hipoteza 1* djelomično potvrđena. Izlučene faktore, prema njihovom sadržaju nazvali smo: proaktivan odnos prema kupcu, reaktivan odnos prema kupcu, komunikacija i odnos prema proizvodu/prodavaonici.

Dimenzija *Proaktivan odnos prema kupcu* obuhvaća ponašanja kojima zaposlenik prema kupcu pokazuje empatiju, razumijevanje, interes i brigu. Čestica koja najbolje opisuje ovu dimenziju je „Kada se kupac žali na nešto, pokušam se staviti u njegovu kožu“. Uspoređujući sa SERQUAL (Parasuraman i sur., 1988) modelom kvalitete usluga, *Proaktivan odnos prema kupcu* obuhvaća dimenziju poistovjećivanja odnosno ulaganja napora za razumijevanje želja i potreba kupaca. Ukoliko promatramo SERQUAL model sa pet dimenzija, tada *Proaktivan odnos prema kupcu* možemo usporediti sa razumijevanjem odnosno iskazivanjem brige i individualizirane pažnje prema kupcima.

Dimenziju *Reaktivan odnos prema kupcu* karakterizira ljubaznost i emocionalna kompetentnost zaposlenika prema kupcima. Najbolje ju opisuje negativno orijentirana čestica „Ako me netko iznervira, znam biti bezobrazan/na prema kupcima“. *Reaktivan odnos prema kupcu* kombinacija je dvije dimenzije SERQUAL (Parasuraman i sur., 1988) modela: uljudnost



koju karakterizira ljubaznost, razumijevanje i poštovanje te kredibilitet, odnosno profesionalnost, ugled i povjerenje.

Dimenzija *Komunikacije* može se opisati kroz odgovarajuću verbalnu i neverbalnu komunikaciju s kupcem, predstavljanje svoje organizacije na najbolji mogući način i pomaganje suradnicima. Čestica koja je najbolji reprezentant ove dimenzije je: „Nastojim uspostaviti komunikaciju s kupcem“. Djelomično se preklapa s dimenzijama komunikacije koja se u kontekstu SERQUAL (Parasuraman i sur., 1988) modela kvalitete usluge odnosi samo na pružanje informacija kupcima te pristupačnost, odnosno lako uspostavljanje kontakta i dostupnost usluge.

Dimenzija *Odnosa prema proizvodu/prodavaonici* odnosi se na odgovorno ponašanje zaposlenika prema proizvodima i prodavaonici te samoinicijativno izvršavanje radnih zadataka. Čestica „Radim posao samoinicijativno, ne čekam da mi netko dodijeli zadatak“ najbolji je reprezentant ove dimenzije. Uspoređujući ju sa SERQUAL (Parasuraman i sur., 1988) modelom kvalitete usluge, dimenzija *Odnosa prema proizvodu/prodavaonici* ekvivalent je dimenziji opipljivosti, odnosno izgledu fizičkih objekata.

Preostale dimenzije SERQUAL (Parasuraman i sur., 1988) modela kvalitete usluge nisu navedene kao ekvivalenti dimenzijama *Upitnika samoprocjene kvalitete usluge* iz dva razloga. Dimenzije pouzdanosti te poslovnosti i odgovornosti nisu navedene ni uz jednu dimenziju jer su podjednako obuhvaćene česticama svake od dimenzija *Upitnika samoprocjene kvalitete usluge*. Drugim riječima, ako se zaposlenici procjenjuju visoko na dimenzijama kvalitete usluge mjerenim u ovom istraživanju, onda i odgovorno i točno pružaju uslugu kupcima te su spremni za pružanje usluga kupcima. Dimenzije kompetentnosti i sigurnosti nisu direktno obuhvaćene *Upitnikom samoprocjene kvalitete usluge*. Zaposlenici u *Upitniku samoprocjene kvalitete usluge* nisu procjenjivali smatraju li da posjeduju potrebna znanja i vještine za obavljanje usluga te ulijevaju li kupcima povjerenje, odnosno čine li im se pouzdanima. Međutim, procjenjivali su svoju kompetentnost prilikom odgovaranja na čestice koje obuhvaćaju konstrukt psihološke osnaženosti, točnije dimenziju kompetentnosti.

Iako se SERQUAL model kvalitete usluge koristi u različitim uslužnim djelatnostima, za potrebe ovog istraživanja konstruiran je Upitnik samoprocjene kvalitete usluge koji je prilagođen organizaciji u kojoj je istraživanje provedeno. Iako tijekom konstrukcije upitnika nismo uzimali u obzir postojeće modele kvalitete usluge, dimenzije Upitnika samoprocjene kvalitete usluge obuhvaćaju većinu dimenzija SERQUAL modela kvalitete usluge. Zbog toga

se može zaključiti da su tvrdnje obuhvaćene ovim upitnikom upravo one kojima se procjenjuje kvaliteta usluge u mnogim uslužnim djelatnostima, što upućuje na zadovoljavajuću vanjsku valjanost *Upitnika samoprocjene kvalitete usluge*.

### **5.2. Struktura organizacijskih čimbenika kvalitete usluge**

Drugi problem ovog istraživanja bio je konstruirati i validirati *Skalu organizacijskih čimbenika kvalitete usluge*. Pretpostavljena je jedno-faktorska struktura.

Faktorskom analizom *Skale organizacijskih čimbenika kvalitete usluge* dobivena je jedno-faktorska struktura čime je potvrđena druga hipoteza.

*Skala organizacijskih čimbenika kvalitete usluge* odnosi se na one aspekte poslovanja na koje zaposlenici ne mogu djelovati jer ih određuje organizacija, a utječu na percepciju kvalitete usluge. To su katalog akcija, cijene proizvoda, asortiman i marketing. Čestica „Smatram da katalog akcija zadržava stare i privlači nove kupce“ pokazala se najboljim reprezentantom skale.

Iako su zaposlenici ti koji predstavljaju organizaciju te svojim stavom i ponašanjem uvelike utječu na kvalitetu usluge, ne smijemo zanemariti čimbenike na koje zaposlenici ne mogu djelovati, a kupcima su važni. Za te je čimbenike odgovorna organizacija, odnosno njezino vodstvo, jer oni određuju cijene, akcije, marketing i asortiman. Ukoliko je vodstvo organizacije u ovom pogledu odradilo dobar posao, kvaliteta usluge je na zaposlenicima. Međutim, ukoliko navedeni čimbenici nisu konkurentni, zaposlenici kvalitetnom uslugom mogu zadržati ili pridobiti kupce, ali ne u onoj mjeri u kojoj bi to mogli da su im i organizacijski čimbenici kvalitete usluge naklonjeni. Dakle, prilikom promatranja kvalitete usluge moraju se uzeti u obzir i oni čimbenici na koje zaposlenici ne mogu direktno utjecati, a koji uvelike utječu na kvalitetu usluge.

### **5.3. Povezanost mjerenih varijabli**

Treći problem istraživanja bio je utvrditi stupanj povezanosti dimenzija organizacijske pravednosti (distributivna, proceduralna i interakcijska), pravednosti suradnika, pravednosti kupaca, zadovoljstva poslom, radne angažiranosti, psihološke osnaženosti zaposlenika i organizacijskih čimbenika kvalitete usluga s ukupnom kvalitetom usluga zaposlenika i njenih dimenzija. Očekivali smo statistički značajnu pozitivnu povezanost između svih navedenih konstrukata.

Treća je hipoteza djelomično potvrđena. Naime, rezultati su pokazali statistički značajnu pozitivnu povezanost distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti, pravednosti suradnika, pravednosti kupaca, zadovoljstva poslom, radne angažiranosti, psihološke osnaženosti i organizacijskih čimbenika kvalitete usluge s ukupnom kvalitetom usluge i njenih dimenzija, uz iznimku povezanosti distributivne pravednosti organizacije i reaktivnog odnosa prema kupcu, komunikacije i odnosa prema proizvođaču/prodavaonici, kao i povezanosti proceduralne pravednosti organizacije i reaktivnog odnosa prema kupcu.

Dobiveni rezultati u skladu su s rezultatima dobivenim u prethodnim istraživanjima. Naime, zaposlenici koji su nepravedno tretirani, odbijati će pokazati ponašanja pomaganja prema kupcima te će na taj način neposredno utjecati na nižu kvalitetu usluge (Moliner i sur., 2008). Od tri dimenzije organizacijske pravednosti, distributivna je pravednost manje povezana s kvalitetom usluge nego proceduralna i interakcijska pravednost. Moguće objašnjenje je da su se zaposlenici pomirili s nepravednošću ishoda (plaće), dok ih više bole nepravedni kriteriji i postupci raspodjele tih ishoda kao i način na koji su tretirani u interakciji.

Kvaliteta usluge također je povezana s pravednosti suradnika i kupaca. Možemo pretpostaviti da je u pozadini ovog odnosa teorija socijalne razmjene (Blau, 1964) prema kojoj zaposlenik koji doživi nepravdu od strane suradnika uzvraća na isti način što posredno narušava i kvalitetu usluge. Do istog ishoda dolazi i ako zaposlenik osjeća nepravedan tretman od strane kupca te ga uzvraća i time neposredno djeluje na nižu kvalitetu usluge (Grandey i sur., 2004).

Zadovoljstvo zaposlenika također je povezano s kvalitetom usluge kao i u prethodnim istraživanjima (npr. Fatt i sur., 2010). Ukoliko zaposlenik ima pozitivan stav o svom poslu i svojoj organizaciji, vjerojatnije će se i ponašati u skladu s time. Naime, zadovoljan će se zaposlenik puno češće uključivati u ponašanja pomaganja prema kupcima te na taj način pozitivno djelovati na kvalitetu usluge (Locke i Latham, 1990). Moguće je da zadovoljstvo zaposlenika preko kvalitete usluge djeluje na zadovoljne kupce čineći na taj način tzv. lanac dobitka usluga (Schlesinger i Zornitsky, 1991).

Veća radna angažiranost povezana je s većom kvalitetom usluge, odnosno angažirani zaposlenici ulažu emocionalne, kognitivne i ponašajne napore u svoju radnu ulogu. Važno im je napraviti zadatak najbolje što mogu te im je pažnja fokusirana na zadatak zbog čega su uspješniji u njegovom izvršavanju od ne-angažiranih zaposlenika (Rich i sur., 2010).

Psihološki osnaženiji zaposlenici pružat će višu kvalitetu usluge (Leslie i sur., 1998), što potvrđuju i rezultati ovog istraživanja. Zaposlenici koji smatraju da imaju odgovarajuću

kontrolu i ovlasti u radu, imat će pozitivnije stavove prema svom poslu te će biti ohrabreni samoinicijativno uvoditi promjene kako bi poboljšali kvalitetu usluge (Yoon i sur., 2001).

Zadovoljni, osnaženi i angažirani zaposlenici koji doživljavaju pravedan tretman od strane organizacije, kupaca i suradnika pružat će najkvalitetniju uslugu.

#### ***5.4. Doprinis percepcije pravednosti i njenih korelata objašnjenju kvalitete usluge***

Četvrti problem istraživanja bio je utvrditi doprinis dimenzija organizacijske pravednosti, pravednosti suradnika, pravednosti kupaca, zadovoljstva poslom, radne angažiranosti, psihološke osnaženosti i organizacijskih čimbenika kvalitete usluge ukupnoj kvaliteti usluge, a zatim i svakoj od njenih dimenzija.

Prediktori su u svim regresijskim analizama uključivani u tri koraka istim redosljedom. Promatrajući interakciju zaposlenika i kupca, u prvom su koraku uključene one varijable koje su “najjudaljenije” od te interakcije, odnosno one koje u najmanjoj mjeri direktno utječu na tu interakciju, a kasnije su uključivane one varijable koje neposredno mogu oblikovati tu interakciju. U prvom su koraku kao prediktori uključene dimenzije organizacijske pravednosti (distributivna, proceduralna i interakcijska) i pravednost suradnika kao varijable koje djeluju na zaposlenikovo ponašanje na način da oblikuju stavove o poslu i organizaciji te se onda u određenoj interakciji ponašaju na određen način. U drugom koraku kao prediktori su uključeni zadovoljstvo poslom, radna angažiranost i psihološka osnaženost kao individualni stavovi pojedinca o svojoj organizaciji i svom poslu, a koji mogu utjecati na neki uobičajen obrazac ponašanja zaposlenika u interakciji s kupcem. U posljednjem, trećem koraku, u analizu su kao prediktori uključeni pravednost kupaca i organizacijski čimbenici kvalitete usluge kao varijable koje su najviše promjenjive i direktno utječu na pruženu uslugu kupcu.

Regresijskom analizom s ukupnom kvalitetom usluge kao kriterijem, dimenzije organizacijske pravednosti i pravednost suradnika objasnile su 15% varijance kvalitete usluge. U prvom koraku, značajnim pozitivnim prediktorom pokazala se pravednost suradnika, što ne čudi s obzirom da su suradnici ti s kojima zaposlenik provodi cijelo radno vrijeme te uglavnom prodavaonicu u kojoj radi poistovjećuje sa svojom organizacijom. Ovi rezultati u skladu su s meta-analizom Chiaburua i Harrisona (2008) koji navode da upravo podrška suradnika dovodi do zadovoljstva poslom, veće uključenosti i bolje radne izvedbe te da je podrška suradnika važnija od podrške od strane nadređenog.

Zadovoljstvo poslom, radna angažiranost i psihološka osnaženost objasnile su dodatnih

22% varijance kvalitete usluge. Značajnim pozitivnim prediktorima u ovom koraku pokazali su se radna angažiranost i psihološka osnaženost. Dok se značajnim negativnim prediktorom kvalitete usluge pokazala distributivna pravednost organizacije. Radno angažiran pojedinac istodobno ulaže fizičku, kognitivnu i emocionalnu energiju u aktivnu radnu izvedbu, odnosno radi većim intenzitetom, dulje vremena, posvećuje više pažnje, odgovorniji je te emocionalno povezan sa zadacima koji su dio njegove radne uloge. S obzirom na to da je kvaliteta usluge većinom pod utjecajem zaposlenikove voljne kontrole, intrinzično motiviran, odnosno angažiran pojedinac pružat će kvalitetniju uslugu (Rich i sur., 2010). Psihološki osnaženi zaposlenici također su intrinzično motivirani te brinu o načinu izvođenja radnog zadatka. Zaokupljeniji su poslom, imaju više pokretačkih ponašanja te su uporniji prilikom ostvarivanja ciljeva (Whetten i Cameron, 2011). Osim toga, psihološki osnažen pojedinac ima osjećaj aktivne kontrole nad svojim radnim zadatkom te može birati na koji će ga način odraditi, a također i vjeruje da će uloženi trud dovesti do određenih posljedica. Primijenimo li navedeno na kvalitetu usluge, psihološki osnaženom pojedincu bit će važno pružiti kvalitetnu uslugu svakom kupcu, bit će uporniji u ponašanjima pomaganja, jer će smatrati da je pružanje kvalitetne usluge pod njegovom kontrolom te će poduzeti sve ne bi li uspješno ispunio svoj radni zadatak. Distributivnu pravednost kao značajan negativan prediktor kvalitete usluge možemo objasniti pojavom negativnog supresijskog efekta. Naime, distributivna pravednost organizacije pozitivno je povezana sa kvalitetom usluge, kao i sa drugim prediktorskim varijablama, zbog čega ona povećava postotak objašnjene varijance kvalitete usluge.

U trećem koraku, pravednost kupaca i organizacijski čimbenici kvalitete usluge objasnili su dodatnih 9% varijance kvalitete usluge, a ukupno su svi prediktori zajedno objasnili 45% varijance kvalitete usluge. Značajnim pozitivnim prediktorima pokazali su se pravednost kupaca, psihološka osnaženost i organizacijski čimbenici kvalitete usluge, dok se značajnim negativnim prediktorom pokazala distributivna pravednost organizacije. Pravednost kupaca neposredno djeluje na kvalitetu usluge. Naime, ukoliko zaposlenik percipira (ne)pravednost od strane kupaca, imat će potrebu uzvratiti negativnim/pozitivnim ponašanjem prema kupcu, što će izravno djelovati na kvalitetu usluge. Smatrat će kupca odgovornim za svoje ponašanje, što će mu biti opravdanje da, u slučaju doživljene nepravde, svoje negativno ponašanje usmjeri prema kupcu, a što će se pak negativno odraziti na kvalitetu pružene usluge. Organizacijski čimbenici kvalitete usluge nisu pod voljnom kontrolom samih zaposlenika, već vodstva organizacije, međutim oni također utječu na zaposlenikovu percepciju kvalitete usluge. Moguće

objašnjenje je da je zaposlenik svjestan da cijene, asortiman, akcije i marketing utječu na kupčevu percepciju kvalitete usluge, pa tako kupac zadovoljan kvalitetom usluge tretira zaposlenika na pristojan način i obraća mu se s poštovanjem, a zaposlenik mu uzvraća pozitivnim ponašanjem, djelujući na taj način na višu kvalitetu usluge. Objašnjenje psihološke osnaženosti kao pozitivnog prediktora i distributivne pravednosti kao negativnog prediktora kvalitete usluge isto je kao i za prethodni korak.

Jednakim redosljedom uvođenja prediktora u analizu provedene su regresijske analize s dimenzijama kvalitete usluge kao kriterijskim varijablama.

Svi prediktori zajedno objašnjavaju 50.2% proaktivnog odnosa prema kupcu. Značajni pozitivni prediktori proaktivnog odnosa prema kupcu su psihološka osnaženost i pravednost kupaca, dok je značajan negativan prediktor distributivna pravednost organizacije. Psihološki osnažen zaposlenik brine o načinu na koji će izvesti svoj radni zadatak, pa tako prodavač pružajući uslugu kupcu pokazuje interes, empatiju, brigu i razumijevanje. Također, osjeća da ima kontrolu nad načinom na koji pruža uslugu te prihvaća odgovornost za pružanje kvalitete usluge, pa sam bira na koji će se način ponašati prema kupcu, a intrinzično je motiviran biti najbolji tijekom izvedbe svog radnog zadatka. Ukoliko zaposlenik smatra da je interakcijski pravedno tretiran od strane kupaca, odnosno da ga kupci tretiraju na uljudan način, on će im to ponašanja vratiti kroz empatiju, razumijevanje, interes i brigu. S obzirom na pozitivnu povezanost između distributivne pravednosti organizacije i proaktivnog odnosa prema kupcu, distributivnu pravednost organizacije možemo smatrati negativnim supresorom.

Svi prediktori zajedno objašnjavaju 20.5% reaktivnog odnosa prema kupcu. Značajnim pozitivnim prediktorom pokazali su se zadovoljstvo i pravednost kupaca, a značajnim negativnim prediktorom distributivna pravednost organizacije. Zadovoljan zaposlenik ima pozitivne stavove prema svom poslu, pa se zbog toga uključuje u pozitivna ponašanja prema kupcima te pokazuje emocionalnu stabilnost koja se očituje u primjerenim i pristojnim reakcijama prema kupcima. Također, zaposlenik kojega kupci tretiraju na pristojan način, uzvratit će im ponašanjima koja pokazuju pristojnost i uljudnost. Distributivna pravednost organizacije je supresorska varijabla jer je negativan prediktor reaktivnog odnosa prema kupcu, a među njima ne postoji povezanost.

Kada kao kriterij uzmemo dimenziju komunikacije, svi prediktori zajedno objašnjavaju 31.9% varijance kriterija. Značajnim pozitivnim prediktorima pokazali su se pravednost kupaca i organizacijski čimbenici kvalitete usluge, dok je distributivna pravednost organizacije

značajan negativan prediktor komunikacije. Pravedno tretiran zaposlenik od strane kupaca predstavljat će svoju organizaciju na najbolji mogući način i verbalnom i neverbalnom komunikacijom prema kupcu te će svoja ponašanja pomaganja usmjeriti i prema suradnicima, ne bi li tako i posredno utjecao na kvalitetu usluge pruženu kupcima. Također, smatra li zaposlenik da je vodstvo organizacije dobro odradilo svoj dio posla postavljajući konkurentne cijene, pravovremene akcije, raznolik asortiman te zadovoljavajući marketing, moguće je da će se osjećati kao dio uspješne organizacije zbog čega će nastojati svojim ponašanjem prema kupcima zadržati tu pozitivnu sliku o organizaciji i time pospješiti kvalitetu pružene usluge. Kao i kod dimenzije reaktivnog odnosa prema kupcu, distributivna pravednost organizacije značajan je negativan prediktor komunikacije, a nije s njom povezana zbog čega se može zaključiti da se radi o supresorskoj varijabli.

Kod dimenzije odnosa prema proizvodu/prodavaonici, svi prediktori zajedno objašnjavaju 24.3% varijance kriterija. Značajnim pozitivnim prediktorima pokazali su se psihološka osnaženost i organizacijski čimbenici kvalitete usluge. Zaposlenik koji se osjeća psihološki osnaženim smatra da ima aktivnu kontrolu nad svojim radnim zadacima, zbog čega i preuzima inicijativu u njihovom izvršavanju. Također, stalo mu je da zadatke izvrši na ispravan način zbog čega brine o urednosti prodavaonice, istaknutim ispravnim cijenama na proizvodima te popunjava asortiman onim proizvodima koje kupci traže. Zbog svoje ustrajnosti u rješavanju prepreka i intrinzične motivacije, kupcu nudi zamjenski proizvod ukoliko ne postoji onaj koji kupac traži ne bi li time osigurao kvalitetu pružene usluge. Osnažen zaposlenik, također, vjeruje da će sva navedena ponašanja pridonijeti njegovoj uspješnosti kao prodavača. Zaposlenik će se odgovorno ponašati prema proizvodima i prodavaonici smatra li da su organizacijski čimbenici kvalitete usluge zadovoljavajući. Kao i kod dimenzije komunikacije, moguće je da se zaposlenik identificira sa organizacijom koja je uspješna u onom što radi te stoga i sam želi doprinijeti daljnjem uspjehu održavajući prostor urednim, vodeći računa o istaknutim cijenama te trudom oko poboljšanja asortimana koji se nudi u njegovoj prodavaonici.

Ipak, interpretirajući ove nalaze, moramo biti oprezni zbog pojave klasičnog i negativnog supresor efekta. Varijabla distributivne pravednosti može umjetno povećati količinu objašnjene varijance kriterija. Također, moramo biti pažljivi i zbog visokih interkorelacija među prediktorima.

### ***5.5. Smjernice za buduća istraživanja, nedostaci i implikacije rada***

U budućim istraživanjima bilo bi dobro ispitivati kvalitetu usluge iz više različitih izvora. Naime, moguće je da su u ovom istraživanju ispitanici bili skloni davati socijalno poželjne odgovore, odnosno procjenjivati kvalitetu svoje usluge boljom nego što ona uistinu jest. Ukoliko bi, osim samoprocjene, imali procjenu kvalitete usluge za svakog zaposlenika i od strane njegovih suradnika i od strane nadređenog, vjerojatnije bi dobili točniju sliku kvalitete usluge. Također, bilo bi dobro kategorije odgovora (nikad, rijetko, ponekad, često i uvijek) operacionalizirati na način da one budu preciznije (primjerice koliko puta tjedno se zaposlenici ponašaju na određen način).

Kako bi riješili navedeni problem, osim višesmjernje procjene, moglo bi se usporediti samoprocjenu kvalitete usluge i s objektivnim pokazateljima kvalitete usluge ukoliko oni postoje. Ista bi se stvar mogla napraviti i s organizacijskim čimbenicima kvalitete usluge, gdje bi se osim procjene zaposlenika mogli uzeti u obzir i objektivni pokazatelji konkurentnosti cijena, akcija i asortimana kao i kvaliteta marketinga.

Bilo bi dobro uključiti i veći broj zaposlenika koji bi sudjelovali u kreiranju i vrednovanju opisa koji se odnose na kvalitetu usluge i organizacijske čimbenike kvalitete usluge u njihovoj prodavaonici iz perspektive prodavača. To bi se moglo raditi kroz fokus grupe u kojima bi sudjelovali svi rukovoditelji prodavaonica, ali i iskusni prodavači. Na taj bi se način obuhvatila percepcija kvalitete usluge i organizacijskih čimbenika kvalitete usluge iz perspektive svih rukovoditelja prodavaonica u kojima bi kasnije bilo provedeno istraživanje. Osim fokus grupa, prijedlog za buduća istraživanja je i napraviti kvantitativno predistraživanje s upitnikom koji sadrži veći broj opisa kvalitete usluge i organizacijskih čimbenika kvalitete usluge, ne bi li na taj način došli do najindikativnijih tvrdnji.

Bilo bi zanimljivo ispitati i zadovoljstvo kupaca, odnosno povezanost između zadovoljstva zaposlenika, kvalitete usluge i zadovoljstva kupaca, s obzirom na to da Schlesinger i Zornitsky (1991) navode da ta tri konstrukta čine tzv. lanac dobitka usluga.

Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti i na podizanje percepcije pravednosti na grupnu razinu, jer je većina dosadašnjih istraživanja usmjerena na individualnu razinu percepcije pravednosti (Colquitt i sur, 2001). S obzirom na to da je istraživanje provedeno u 44 prodavaonice, bilo bi zanimljivo ispitati kako klima pravednosti u svakoj pojedinoj prodavaonici utječe na kvalitetu usluge koja se pruža kupcima te prodavaonice.

Nadalje, osim organizacije, suradnika i kupaca kao izvora pravednosti, bilo bi dobro



zahvatiti i rukovoditelje kao četvrti izvor pravednosti. Naime, u ovom je istraživanju to bilo nemoguće jer bi time bila narušena anonimnost ispitanika, s obzirom na to da u pojedinim prodavaonicama rade samo po jedan ili dva zaposlenika.

Važno je istaknuti i nedostatke ovog istraživanja. Naime, s obzirom da je istraživanje provedeno u samo jednoj uslužnoj organizaciji na prigodnom uzorku, treba biti oprezan prilikom generalizacije rezultata. Kao što je ranije spomenuto, kvalitetu usluge su zaposlenici procjenjivali sami za sebe, zbog čega je moguća iskrivljena slika doživljaja kvalitete pružene usluge. U konstrukciji Upitnika samoprocjene kvalitete usluge i Skale organizacijskih čimbenika kvalitete usluge sudjelovala su samo dva rukovoditelja, zbog čega je moguće da nije zahvaćena potpuna slika kvalitete usluge i organizacijskih čimbenika kvalitete usluge u svim prodavaonicama u kojima je istraživanje provedeno. Nadalje, pouzdanost subskala zadovoljstva suradnicima i autonomije su na granici zadovoljavajućih. Također, postoji vrlo visoka povezanost između mjerenih varijabli, posebice između triju dimenzija organizacijske pravednosti. Treba istaknuti i visoku povezanost kvalitete usluge s njenim dimenzijama, kao i pojavu supresor efekta. Zbog svega navedenog potrebno je biti oprezan prilikom interpretacije rezultata te u budućim istraživanjima uvažiti neke od ranije navedenih smjernica.

Najveći doprinos ovog istraživanja je utvrđivanje povezanosti i doprinosa doživljaja pravednosti i njenih korelata kvaliteti usluge, koja je jedan od pokazatelja radne uspješnosti. Naime, na istraživane psihološke konstrukte organizacija može neposredno djelovati boljim upravljanjem ljudskim potencijalima te na taj način osigurati bolju kvalitetu usluge, odnosno ostvariti konkurentsku prednost na tržištu.

Doprinos ovog istraživanja vidljiv je i u konstrukciji i validaciji Upitnika samoprocjene kvalitete usluge i Skale organizacijskih čimbenika kvalitete usluge, koje ova organizacija, ali i druge slične uslužne organizacije mogu koristiti za procjenu pružene kvalitete usluge.

Ovim istraživanjem obuhvaćen je velik broj konstrukata. Također, mjeren je doživljaj pravednosti iz tri različita izvora. Sve su dimenzije pravednosti iz svih izvora značajno povezane s kvalitetom usluge, iako se značajnim prediktorom pokazala pravednost kupaca. Iako na pravednost kupaca organizacija ne može djelovati direktno, može osvijestiti zaposlenike te ih učiti na koji način trebaju reagirati kada dožive nepravednost od strane kupaca. Naravno, kako bi uspjeli u tome, najprije moraju osigurati pravednu raspodjelu ishoda, pravedne postupke te tretirati zaposlenike s poštovanjem i prenositi im relevantne informacije. Također,

uvođenjem sustava prema kojemu se svi zaposlenici iste hijerarhijske razine tretiraju na jednak način, može se utjecati na percepciju pravednosti suradnika.

Rezultati ovog istraživanja pokazuju i da organizacija koja ima zadovoljne, angažirane i psihološki osnažene zaposlenike pruža kvalitetnu uslugu svojim kupcima. Stoga je, ne bi li unaprijedili kvalitetu usluge, poželjno uvesti sustave napredovanja i nagrađivanja kojima će zaposlenici biti zadovoljni, ali i stvoriti atmosferu podrške unutar prodavaonice kako bi zaposlenik bio zadovoljan suradnicima i nadređenim. Naravno, idealno bi bilo kada bi uz to zaposlenik i volio posao koji radi. Nadalje, potrebno je osloboditi intrinzičnu motivaciju zaposlenika da bi oni ulagali fizičku, kognitivnu i emocionalnu energiju u izvršenje svojih radnih zadataka. Kako bi osigurali radno angažirane zaposlenike potrebno im je pružiti poticajno radno okruženje, autentično i podržavajuće vodstvo, suradnike koji ih podržavaju i u koje imaju povjerenja, trening i razvoj karijere, naknadu za rad, pravednu organizacijsku politiku i postupke te brinuti o njihovoj dobrobiti (Anitha, 2014). Također, moramo osnažiti zaposlenike, dati im kontrolu nad njihovim radnim zadacima, dati im do znanja da su sposobni izvršiti radne zadatke te im omogućiti da njihov trud dovodi do posljedica koje priželjkuju. Na psihološku osnaženost zaposlenika možemo djelovati preko rukovoditelja koji optimizira učinkovitost zaposlenika, odnosno daje zaposlenicima veću količinu informacija, ali i veću kontrolu u svom poslu, razvija im znanja, vještine i sposobnosti vezane uz rad te ih motivira ne bi li postigli organizacijske ciljeve. Nadalje, važno je zaposlenicima osigurati materijalne, psihološke i socijalne resurse u radnom kontekstu kao što su klima podrške, osjećaj vrijednosti i povjerenje u zaposlenika. Važno je i da vodstvo organizacije komunicira zaposlenicima strateške ciljeve, jasno definira njihove uloge, uključuje ih u razne aktivnosti te im pruža konstruktivne povratne informacije (Seibert i sur., 2011).

S obzirom da su se organizacijski čimbenici kvalitete usluge pokazali važnim za percepciju kvalitete usluge, u tom području organizacija također može intervenirati poboljšavanjem marketinga ili osiguravanjem konkurentnijih cijena, boljim akcijama i većim asortimanom proizvoda.

Ovo istraživanje ukazalo je na velik broj mogućih promjena unutar organizacije kojima se može djelovati na doživljaj pravednosti, zadovoljstvo zaposlenika, radnu angažiranost i psihološku osnaženost ne bi li time poboljšali i kvalitetu usluge.

## **6. Zaključak**

Faktorskom je analizom potvrđena četvero-faktorska struktura Upitnika samoprocjene kvalitete usluge, međutim, čestice su se grupirale u faktore drugačije od očekivanog. Dobiveni su sljedeći faktori: proaktivan odnos prema kupcu, reaktivan odnos prema kupcu, komunikacija i odnos prema proizvodu/prodavaonici.

Faktorskom je analizom potvrđena jedno-faktorska struktura Skale organizacijskih čimbenika kvalitete usluge.

Rezultati su pokazali da su ukupna kvaliteta usluge kao i sve njene dimenzije povezane sa svim konstruktima mjenjenim u istraživanju osim distributivne pravednosti organizacije i reaktivnog odnosa prema kupcu, komunikacije i odnosa prema proizvodu/prodavaonici te proceduralne pravednosti organizacije i reaktivnog odnosa prema kupcu.

Regresijskim analizama provjeren je doprinos dimenzija organizacijske pravednosti (distributivna, proceduralna, interakcijska), pravednosti suradnika, pravednosti kupaca, zadovoljstva poslom, radne angažiranosti, psihološke osnaženosti i organizacijskih čimbenika kvalitete usluge ukupnoj kvaliteti usluge i njenim dimenzijama.

Značajnim pozitivnim prediktorima kvalitete usluge pokazali su se pravednost kupaca, psihološka osnaženost i organizacijski čimbenici kvalitete usluga, dok se značajnim negativnim prediktorom kvalitete usluge pokazala distributivna pravednost organizacije.

Psihološka osnaženost i pravednost kupaca značajni su pozitivni, a distributivna pravednost organizacije značajan je negativan prediktor proaktivnog odnosa prema kupcu. Zadovoljstvo i pravednost kupaca su značajni pozitivni prediktori reaktivnog odnosa prema kupcu, dok je distributivna pravednost organizacije njegov značajan negativan prediktor. Pravednost kupaca i organizacijski čimbenici kvalitete usluge značajno pozitivno, dok distributivna pravednost organizacije značajno negativno predviđa dimenziju komunikacije. Psihološka osnaženost i organizacijski čimbenici kvalitete usluge značajni su pozitivni prediktori dimenzije odnosa prema proizvodu/prodavaonici.

## 7. Literatura

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. U: L. Berkowitz (Ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 267-299). New York: Academic Press.
- Alderfer, C. P. (1972). *Human Needs in Organisational Settings*. New York: Free Press of Glencoe.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Journal of Organizational behavior and human decision processes*, 43, 207-242.
- Austin, W. i Walster, E. (1974). Participants' reactions to „Equity with the World“. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 528-548.
- Bakhshi, A., Kumar, K., i Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359-373.
- Bargh, J. A. (1989). Conditional automaticity: Varieties of automatic influence in social perception and cognition. U: J. S. Uleman i J. A. Bargh (Ur.), *Unintended thought* (str. 3–51). New York: Guilford Press.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47(11), 48-52.
- Bies, R. J. i Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for justice. U: B. Sheppard (Ur.), *Research on negotiation in organizations* (str. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J. i Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Bies, R. J., i Tripp, T. M. (1995). The use and abuse of power: Justice as social control. *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work*, 131-145.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brief, A. P. i Nord, W. R. (1990). *Meanings of occupational work*. Lexington: Lexington Books.

- Buckingham, M. i Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New York: Simon and Schuster.
- Buzzell, R. D. i Gale, B. T. (1987). *The PIMS principles: Linking strategy to performance*. New York: The Free Press.
- Castillo, J. X., i Cano, J. (2004). Factors explaining job satisfaction among faculty. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 65-74.
- Chawla, A. i Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 25(6), 485-498.
- Chiaburu, D. S. i Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.
- Cohen-Charash, Y. i Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. i Ng K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Conger, J. A. i Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cowherd, D. M. i Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302-320.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. i Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., 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, 164-209.
- Cropanzano, R. i Folger, R., (1991). Procedural justice and worker motivation. U: Steers, R. M. i Porter, L. W. (Ur.), *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. i Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organizational Management*, 27(3), 324-351.

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper.
- Deci, E. L. i Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.
- Deci, E. L. i Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- 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, CT: Yale University Press.
- Devi, V. R. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17(2), 3-4.
- Eddleston, K. A., Kidder, D. L. i Litzky, B. E. (2002). Who's the boss? Contending with competing expectations from customers and management. *Academy of Management Executive*, 16(4), 85-95.
- Fatt, C. K., Knin, E. W. S. i Heng, T. N. (2010). The impact of organizational justice on employees' job satisfaction: The malaysian companies perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56-63.
- Field, A.P. (2009). *Discovering statistics usling SPSS*. London: SAGE Publications.
- Fleming, J. H. i Asplund, J. (2007). *Human sigma*. New York: Gallup Press.
- Folger, R., i Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Folger, R. i Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. U: K. M. Rowland i G.R. Ferris (Ur.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 141-183.
- Gallup (2002). The high cost of disengaged employees. *Gallup Business Journal*, Preuzeto s: <http://businessjournal.gallup.com/content/247/the-high-cost-of-disengagedemployees.aspx>
- Grandey, A. A., Dickter, D. N. i Sin, H. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-22.

- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J. i Sideman, L. A. (2005). Is „service with a smile“ enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38-55.
- Greenberg, L. i Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 897-913.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Decision Processes*, 54, 81-103.
- Gregson, T. (1987). Factor analysis of a multiple-choice format for job satisfaction. *Psychological Reports*, 61, 747-750.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Harrison, D. A., Johns, G. i Martocchio, J. J. (2000). Changes in technology, teamwork, and diversity: New directions for a new century of absenteeism research. U: G. Ferris (Ur.), *Research in personnel and human resources management* (str. 43–91). Greenwich, CT: JAI Press.
- Hartline, M. D. i Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M. i Paul, K. B. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200.
- Ivancevich, J. M. (1979). High and low task stimulation jobs: A causal analysis of performance-satisfaction relationships. *Academy of Management Journal*, 22(2), 206-222.
- Jakopec, A. i Sušanjan, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23(2), 305-325.

- Jakopec, A., Sušan, Z., Kit, A., Margaretić, A., Gazdek, T. (2016). The role of fair treatment and work engagement in altering and hindering clients' (un)desirable behaviors: The academia context. Abstracts from the 12th Alps-Adria Psychology Conference, *Review of Psychology*, 23(1-2), 73.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kivimaki, M., Kalimo, R. i Lindstrom, K. (1994). Contributors to satisfaction with management in hospital wards. *Journal of Nursing Management*, 2(5), 225-234.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. i Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527-545.
- Lavelle, J. J., McMahan, G. C. i Harris, C. M. (2009). Fairness in human resource management, social exchange relationship, 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), 2416-2434.
- Lavelle, J. L., Rupp, D. E. i Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model? *Journal of Management*, 33, 841-866.
- Lee, H. R. (2000). An empirical study of organizational justice as a mediator in the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry (Doktorska dizertacija). Preuzeto s: <https://theses.lib.vt.edu/theses/available/etd-05012000-14210002/unrestricted/dissertation.pdf>.
- Leslie, D. R., Holzhalb, C. M. i Holland, T. P. (1998). Measuring staff empowerment: Development of a Worker empowerment Scale. *Research on Social Work Practice*, 8(2), 212-222.
- 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.
- Liao, H. i Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 242-256.



- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A. i Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246.
- Maddux, J. E. (2002). Self-efficacy. U: C. R. Snyder i S. J. Lopez (Ur.) *Handbook of positive psychology* (str. 277–287). New York: Oxford.
- Manojlovich, M. (2007). Power and empowerment in nursing: Looking backward to inform the future. *Online Journal Issues of Nursing*, 12(1). Preuzeto s: <http://www.nursingworld.org/mainmenucategories/anamarketplace/anaperiodicals/ojin/tables/ableofcontents/volume122007/no1jan07/lookingbackwardtoinformthefuture.htmlsupports>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. i Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Massen, G. H. i Bakker, A. B. (2001). Suppressor variables in path models: Definitions and interpretations. *Sociological Methods and Research*, 30(2), 241-270.
- Maxham, J. G. i Netemeyer, R. G. (2003). Firms reap what they sow: The effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling. *Journal of Marketing*, 67, 46-62.
- Misener, T. R., Haddock, K. S., Gleaton, J. U. i Ajamieh, A. R. (1996). Toward an international measure of job satisfaction. *Nursing Research*, 45, 87-91.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiro, J. M. i Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348.
- Mosadeghrad, A. M. (2003). The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency. *Research in Medical Sciences*, 8(3), 85-90.
- Mosadeghrad, A. M. i Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers leadership style and employees job satisfaction. *Leadership and Health Service*, 19(2), 11-28.
- Nadiri, H. i Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.

- Okpara, J. O. (2004). Personal characteristics as predictors of job satisfaction: An exploratory study of IT managers in a developing economy. *Information Technology and People*, 17(3), 327-338.
- Organ, D. i Greene, C. N. (1974). Role ambiguity, locus of control, and work satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 59, 101–112.
- O’Sullivan, M., Ekman, P. i Friesen, W. V. (1988). The effect of comparisons on detecting deceit. *Journal of Nonverbal Behavior*, 12(3), 203-215.
- Quick, T. L. (1998). Expectancy theory in five simple steps. *Training and Development Journal*, 52(9), 30-32.
- Paradise, A. (2008). Influences engagement. *Training and Development*, 62(1), 54-59.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. i Berry, L. L. (1988). Serqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pfeffer, J. i Davis-Blake, A. (1992). Salary dispersion, location in the salary distribution, and turnover among college administrators. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(4), 753-763.
- Pfeffer, J. i Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382-407.
- Rath, T. i Harter, J. K. (2010). *Wellbeing: The Five Essential Elements*. New York: Gallup Press.
- Reichheld, F. F. i Sasser, W. E. (1989). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. i Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Hill, J. i Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work and Family*, 11(2), 183-197.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Roch, S. G. i Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299-322.

- Runyon, K. E. (1973). Some interactions between personality variables and management styles. *Journal of Applied Psychology, 57*(3), 288-294.
- Rupp, D. E., Bashshur, M. i Liao, H. (2007). Justice climate: Consideration of source, target, type, specificity, and emergence. *Multi-Level Issues in Organizations and Time, 6*, 439-459.
- Rupp, D. E. i Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationship in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*, 925-946.
- 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*, 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), 971-978.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J. i Keiningham, T. L. (1995). Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. *Journal of Marketing, 59*, 58-70.
- Sagie, A. i Koslowsky, M. (2000). *Participation and empowerment in organizations: Modeling, effectiveness, and applications*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B. i Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. U: A. B. Bakker i M. P. Leiter (Ur.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (str. 10-24). Hove, NY: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. i Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.
- Schlesinger, L. A. i Zornitsky, J. (1991). Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: An examination of linkages and management implications. *Human Resource Planning, 14*(2),141–159.

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L. i Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer link sin service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032.
- Schneider, B., Macey, W. H. i Barbera, K. M. (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People and Strategy*, 32(2), 23-27.
- Seibert, S. E., Wang, G. i Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Shelton, S. T. (2002). Employees, supervisors, and empowerment in the public sector: The role of employee trust. Preuzeto s: <https://repository.lib.ncsu.edu/bitstream/handle/1840.16/5894/etd.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. U: J. C. Quick i L. Tetrick (Ur.), *Handbook of occupational health psychology* (str. 245 – 264). Washington, DC: American Psychological Association.
- Smith, P. C. (1992). In pursuit of happiness: Why study general job satisfaction? U: C. J. Cranny, P. C. Smith i E. F. Stone (Ur.), *Job Satisfaction: Advances in Theory and Research*. New York: Free Press.
- Smith, C. A., Organ, D. W. i Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M. i Armenakis, A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58, 1330-1339.
- Spector P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Spector, P. E. (2003). *Industrial and organizational psychology – Research and practice* (3rd ed.). New York: John Wiley i Sons, Inc.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C. i Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.
- Stecher, M. D. i Rose, J. G. (2005). The distributive side of interactional justice: The effects of interpersonal treatment on emotional arousal. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 229-246.
- Sušanj, Z. i Jakopec, A. (2012). Fairness perceptions and job satisfaction as mediators of the relationship between leadership style and organizational commitment. *Psychological Topics*, 21(3), 509-526.
- Sušanj, Z., Jakopec, A., Bošnjak, M. (2016). Učinci pravednosti autoriteta na psihološku osnaženost pojedinaca i timova. VI. znanstveno-stručni skup "Osnaživanje potencijala za preventivne aktivnosti u zajednici", Osijek: Filozofski fakultet Osijek, 49.
- Šverko, B. (2005). Supresor varijabla. U: B. Petz (Ur.), *Psihologijski rječnik* (str. 479). Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Thibaut, J. W. i Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Thomas, K. W. i Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An „interpretative“ model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Uttal, B. (1987). Companies that serve you best. *Fortune*, 98-101.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D. i Skarlicki, D. P. (2014). Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in)civility and negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 151-161.
- Wallace, L. i Trinkka, J. (2009). Leadership and employee engagement. *Public Management*, 91(5), 10-13.
- Weiss, H. M., Suckow, K. i Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794.
- Whetten, D. A. i Cameron, K. S. (2011). *Developing Management Skills (8th Ed.)*. Boston: Prentice Hall.
- Wisniewski, M. i Wisniewski, H. (2005). Measuring service quality in a hospital colposcopy clinic. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 18(3), 217-228.

- Yoon, M. H., Beatty, S. E. i Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 500-521.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. i Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
- Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 169-177.
- Zohar, D. (1995). The justice perspective of job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 487-495.