

# Učinci organizacijske klime i pravednosti rukovoditelja na zadovoljstvo poslom

---

**Rikel, Tomislav**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2015**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:186:451693>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-08**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet  
Diplomski studij psihologije

Tomislav Rikel

**Učinci organizacijske klime i pravednosti rukovoditelja na zadovoljstvo poslom**

Diplomski rad

Rijeka, 2015.

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet  
Diplomski studij psihologije

Tomislav Rikel

**Učinci organizacijske klime i pravednosti rukovoditelja na zadovoljstvo poslom**

Diplomski rad

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

Rijeka, 2015.

## **Zahvale**

*Veliku zahvalnost dugujem mentoru dr .sc. Zoranu Sušnju, za iznimnu pomoć vezanu uz prikupljanje podataka, te pruženom strpljenju i vremenu prilikom konzultacija vezanim uz izradu rada.*

*Zahvaljujem doc. dr. sc. Barbari Kalebić Maglica i dr. sc. Nada Krapić, za savjete pružene u svrhu poboljšanja ovoga rada.*

*Na kraju, možda najviše, zahvaljujem djevojci Marti na toliko potrebnom strpljenju i podršci prilikom pisanja rada, faktorima neizmjerljivo potrebnim za njegov dovršetak.*

## **Sažetak**

Zadovoljstvo poslom jedan je od najvažnijih stavova koji imaju efekt na ponašanja ljudi u radnoj okolini. Da bi se razumijeli stavovi zaposlenika potrebno je naći faktore koji bi mogli utjecati na njihov nastanak. Upitnik organizacijske klime (eng. *Organizational climate survey*, OCS) (AT Adria, 2013) nastaje sa svrhom mjerenja percepcije zaposlenika o sustavima vođenja i klime u organizaciji, koji se smatraju faktorima koji utječu na njihovo zadovoljstvo poslom. Cilj ovoga istraživanja bio je provjeriti strukturu OCS upitnika unutar jedne organizacije, te utvrditi povezanost empirijski deriviranih faktora organizacijske klime s percepcijom pravednosti rukovoditelja i zadovoljstva poslom. U ispitivanju je korišten uzorak od 1858 zaposlenika organizacije koja se bavi pružanjem telekomunikacijskih usluga. Kako bi se odredila struktura doživljaja zaposlenika o njihovoj organizaciji, provedena je faktorska analiza OCS upitnika i upitnika percepcije pravednosti rukovoditelja. Derivirani faktori kasnije su korišteni u regresijskoj analizi kao prediktori zadovoljstva poslom. Analiza je pokazala kako je svim prediktorima zajedno objašnjeno 73% varijance zadovoljstva poslom, pri čemu je organizacijska klima objasnila najviše varijance, nakon čega po količini objašnjene varijance slijede sustavi vođenja, percepcija proceduralne i distributivne pravednosti rukovoditelja.

*Ključne riječi:* organizacijska klima, sustavi vođenja, pravednost rukovoditelja, zadovoljstvo poslom

## **Effects of organizational climate and managerial justice on job satisfaction**

### **Abstract**

Job satisfaction is one of the most important attitudes which have an effect on a way people behave in the workplace. In order to understand employee attitudes, it is important to find their antecedents. We used Organizational climate survey (OCS) (AT Adria, 2013), made for measuring employee perception of leadership systems and organizational climate, which are thought to be the factors that influence employee job satisfaction. The aim of this paper was evaluating the structure of OCS survey in an organization and testing the connections between empirically derived factors of organizational climate, perceptions of managerial justice and job satisfaction. For this reason a sample of 1858 employees, from an organization that provides telecommunication services, was used. To assess the structure of the way the employees look at the organization, a factor analysis of OCS and perceptions of managerial justice survey was conducted. The derived factors were used in a regression analysis as predictors of job satisfaction. Analysis showed that all of predictors accounted for 73% variance of job satisfaction. Organizational climate explained most of the variance, next are leadership systems, followed by perceptions of procedural and distributive manager justice.

*Key words:* organizational climate, leadership systems, manager justice, job satisfaction

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	7
1.1. Organizacijska klima .....	8
1.2. Organizacijska pravednost.....	11
1.3. Zadovoljstvo poslom.....	14
1.4. OCS model.....	16
2. CILJEVI I PROBLEMI ISTRAŽIVANJA.....	19
3. METODA.....	20
3.1. Ispitanici.....	20
3.2. Instrumenti .....	20
3.3. Postupak.....	21
4. REZULTATI .....	22
5. RASPRAVA.....	33
5.1. Faktorska struktura konstrukata.....	33
5.2. Povezanost mjerenih varijabli i predviđanje zadovoljstva poslom.....	37
5.3. Nedostaci istraživanja i implikacije za buduća istraživanja .....	40
6. ZAKLJUČAK.....	42
LITERATURA .....	43
PRILOZI.....	49

## 1. UVOD

Jedan je od glavnih ciljeva organizacijske psihologije razumijevanje stavova i ponašanja ljudi u radnome okruženju (Gilliland i Chan, 2001). Razlog tome je što je posao salijentan, budući da je iskustvo posla kontinuirano kroz radne sate, te su stavovi prema poslu i ponašanja na poslu usklađeniji nego kod drugih stavova i socijalnih ponašanja (Hulin i Judge, 2003). Ti stavovi i ponašanja zaposlenika mogu imati veliki utjecaj na dobrobit kako organizacije, tako i samih radnika. Iz ovog razloga, znanstvenici koji se bave proučavanjem radnog okruženja pokušavaju otkriti kako nastaju stavovi kod zaposlenika.

Neki od često proučavanih prethodnika stavova i ponašanja zaposlenika odnose se na ispitivanje utjecaja organizacijske klime i doživljaja pravednosti na ishode poput zadovoljstva poslom i radnog izvođenja. Budući da mogu postojati velike razlike u stavovima u različitim kulturama (Hulin i Judge, 2003), važno je konstruirati mjere koje bi bile osjetljivije na specifične razlike pojedine kulture. Jedna od takvih mjera je OCS upitnik (AT Adria, 2006) namijenjen mjerenju organizacijske klime i zadovoljstva poslom za područje Hrvatske i Slovenije. Uz OCS upitnik, napravljen je prijevod i validacija upitnika organizacijske pravednosti (Jakopec i Sušanj, 2014b) na hrvatskom jeziku i uzorku.

Često je slučaj da se organizacije, zbog svoje strukture i specifične socijalne okoline, mogu međusobno uvelike razlikovati. U takvim situacijama već validirani upitnici često služe kao dijagnostička metoda provjere (ne)postojanja određenih problema u organizacijama. Međutim, doživljaj zaposlenika u određenoj organizaciji može se jednostavnije obuhvatiti provjerom struktura upitnika u toj organizaciji, zapravo provodeći studiju slučaja te specifične organizacije.

Ovim se radom pokušala provjeriti struktura OCS upitnika namijenjenog mjerenju organizacijske klime i zadovoljstva poslom, te ispitati povezanost između organizacijske klime, pravednosti rukovoditelja i zadovoljstva poslom u organizaciji koja se bavi pružanjem telekomunikacijskih usluga u Republici Sloveniji.



## 1.1. Organizacijska klima

Organizacijska klima široko se definira kao percepcija formalnih i neformalnih organizacijskih politika, praksi i procedura (Reichers i Schneider, 1990). Radi se o percepciji zaposlenika, njihovom doživljaju organizacije u kojoj rade, u terminima praksi, politike, procedura, rutina i nagrada, pri čemu je fokus klime na organizacijskoj situaciji i njezinoj vezi s percepcijama, osjećajima i ponašanjem zaposlenika (James i Jones, 1974). Dakle, mjera klime je perceptivna mjera, namijenjena opisu, a ne evaluaciji organizacijskog okruženja (Schanke, 1983).

Klimu je bitno razlikovati od kulture, jer se još uvijek ti pojmovi koriste naizmjenično (James i sur., 2008). Klima je iskustveno bazirani opis onoga što ljudi vide i što navode da im se događa u organizacijskom okruženju (James i Jones, 1974). Ona se fokusira na situaciju i njezinu vezu s percepcijama, osjećajima i ponašanjima zaposlenika (Ostroff, Kinicki i Tankins, 2003). Kraćeg je trajanja, subjektivna je i lakša za manipulaciju od strane autoriteta (Denison, 1996). Nasuprot toga, kultura je stabilnija, ima korijene u prošlosti, kolektivna je i otpornija na manipulacije (Denison, 1996), odnosi se na "dublje slojeve vrijednosti i temeljnih pretpostavki" (Sušanjan, 2005, str. 73) organizacije. Ukratko, klima daje odgovor na pitanje *što* se u organizaciji događa, dok kultura daje odgovor na pitanje *zašto* se to događa (Ostroff i sur., 2003) ili kako bi *trebalo* biti (Sušanjan, 2005).

Kao poveznica između organizacijske kulture i klime služe sustavi vođenja, često nazivani i drugim imenima: organizacijski sustavi (Staw, 1986), organizacijske prakse i strukture (Gatewood i Riordan, 1997; Ostroff i sur., 2003). Organizacijske prakse predstavljaju mehanizme koje koristi organizacija kako bi prenijela vrijednosti, norme i ciljeve svojim zaposlenicima (Riordan i Gatewood, 1996). One tako postaju instrument za oblikovanje percepcija zaposlenika o organizaciji (Ostroff i sur., 2003; Staw, 1986). Iako je provedeno više istraživanja o različitim vrstama organizacijskih praksi poput dizajna posla, nagrada, selekcije, uvježbavanja, izmjene informacija nadređenih i podređenih, prenošenja organizacijske politike na zaposlene (prema Gatewood i Riordan, 1997), i dalje ne postoji empirijski utvrđen okvir u kojem se određuje broj i vrsta organizacijskih praksi. Neki od pokušaja utvrđivanja širokih kategorija organizacijskih praksi predstavili su Staw (1986), koji navodi strateško planiranje, uvježbavanje, povezanost izvedbe i nagrada, te dizajn posla; Gatewood i Riordan (1997), koji predlažu informiranje, uvježbavanje, unutarnju

podršku i širenje politika organizacije na zaposlenike; AT Adria (2013) s predloženim kategorijama komuniciranje, strateško usmjeravanje i organiziranje, operativno vođenje, ciljno vođenje i nagrađivanje, te osobni razvoj i karijera. Budući da se percepcije o organizaciji temelje na kombinaciji politika, praksi, procedura i ponašanja koja su nagrađena, poduprta i očekivana u radnom okruženju, ali i opažanjem što se u okolini događa, čime pojedinac daje smisao okolini u kojoj se nalazi (Schneider, Ehrhart i Macey, 2011), možemo reći da je organizacijska klima kombinacija doživljaja zaposlenika o radnoj okolini i njihovog tumačenje postojećih organizacijskih praksi.

Pojam klime nastaje šezdesetih godina prošloga stoljeća na temelju Lewinove (1939) postavke prema kojoj je ponašanje određeno interakcijom pojedinca s njegovom okolinom, odnosno prema kojoj su reakcije pojedinca određene značenjem koje pojedinac pripisuje situaciji. Gotovo od samog uvođenja pojma klime, javlja se polemika oko pitanja je li klima svojstvo same organizacije (objektivizam), koju zaposlenici samo opisuju ili je klima doživljaj pojedinca i kao takva postoji samo kao kognicija zaposlenika (subjektivizam) (Johannesson, 1973). Litwin i Stringer (1968) tako pretpostavljaju da se uzrok klime ponajviše očituje u načinu rukovođenja i organizacijskoj praksi, dok Payne i Pugh (1976) tvrde da klima nastaje zbog objektivnog konteksta i strukture organizacije. Ovakva podjela značila je i različito mjerenje klime, gdje su se jedni bazirali na objektivnim, neposrednim mjerama poput kašnjenja ili bolovanja, dok su se drugi usmjerili na upitničke mjere (Sušan, 2005). Iako se razvojem mjerenja klime više autora priklanjalo subjektivističkom konceptu, postojale su i ideje koje su kombinirale pristupe, pa su tako James i Jones (1974) smatrali da se klimu treba mjeriti na individualnoj razini, no budući da je ona organizacijsko svojstvo, te mjere treba agregirati i svesti na organizacijsku razinu. U novije je vrijeme prihvaćen konsenzus kako je izvor klime psihološkog porijekla, nakon što su Schneider i Reichers (1983) pronašli da je klima u većoj mjeri posljedica interakcije osoba-okolina (organizacijskih procesa), a u manjoj mjeri organizacijskih struktura. Također, iako se klima temelji na percepcijama pojedinaca i kao takva je individualna, ipak se te mjere odnose na organizacijski kontekst, što klimu čini ujedno i organizacijskom (Sušan, 2005).

Drugi je problem vezan uz klimu pitanje dimenzionalnosti konstrukta. Do danas su ispitani gotovo svi aspekti percepcije radne okoline zaposlenika, uključujući karakteristike posla, fizičke okoline, rukovoditelja, menadžmenta i suradnika (Parker i sur., 2003).

Ovakva, molarna klima (za razliku od kasnije predložene specifične klime), konceptualizirala se na pokušaju opisa svih mogućih percepcija koje se odnose na organizaciju (Carr, Schmidt, Ford i DeShon, 2003). Različiti su autori predstavili različit broj i kvalitetu dimenzija: od tri (Ostroff, 1993), do čak jedanaest (Pritchard i Karasick, 1973) dimenzija. U jednom od prvih istraživanja dimenzionalnosti klime navodi se devet apriornih dimenzija: struktura, odgovornost, nagrade, rizik, toplina, podrška, standardi, konflikti i identitet (Litwin i Stringer, 1968). U istraživanju provedenom na istom upitniku Schnake (1983) navodi pet dobivenih dimenzija: sudjelovanje i orijentacija na nagrade, struktura, toplina i podrška, standardi i odgovornost. Ostroff (1993) stvara vlastitu taksonomiju s tri dimenzije klime, od kojih svaka sadrži četiri subskele: afektivna (participacija, suradnja, toplina, socijalne nagrade), kognitivna (rast, inovacije, autonomija, intrinzične nagrade) i instrumentalna (postignuće, hijerarhija, struktura, ekstrinzične nagrade) dimenzija. U svojem istraživanju, James i James (1989) pronalaze četiri dimenzije klime (podrška rukovoditelja i facilitacija, stres vezan uz ulogu i nedostatak harmonije, zahtjevi posla i autonomija, te suradnja, toplina i prijateljstvo unutar grupe), objedinjenih u jednom nadređenom faktoru. Iako su lako vidljive sličnosti u nazivima i sadržaju nekih dimenzija klime kod različitih autora, i dalje ne postoji konsenzus o broju dimenzija klime, te je izvjesno da je broj i sadržaj dimenzija ovisan o specifičnoj organizaciji u kojoj se klima mjeri. Štoviše, broj dimenzija klime i dalje raste sa sve većim brojem istraživanja (Ostroff i sur., 2003). Sušan (2005) smatra da se ni ne može očekivati identičan skup faktora, budući da se radi o percepciji okoline koja je, zbog različitih praksi i procesa, različita od organizacije do organizacije.

Argumentirajući kako je molarna klima previše širok konstrukt kojemu se dodaje nova dimenzija svaki put kada se pokušava dati odgovor na pitanje zašto je neka organizacija uspješnija od druge (Reichers i Schneider, 1990), Schneider (2000) predlaže uži pogled na klimu, klimu s fokusom na samo jedan dio funkcioniranja organizacije. Primjer ovakve klime bila bi klima za pravednost (Naumann i Bennett, 2000) ili klima sigurnosti na radnome mjestu (Zohar, 2000). Glavno pitanje razlike molarne i specifične klime odnosi se na njihovu širinu ispitivanja, pri čemu Carr i sur. (2003) predlažu da bi odabir koncepta klime trebao ovisiti o kriterijskoj varijabli koju želimo ispitivati. Tako bi specifična klima trebala bolje predviđati specifične ishode (npr. sigurnost na radnome mjestu), dok bi molarna klima bila bolji prediktor širih ishoda (npr. radno izvođenje). Schneider i sur. (2011) molarnu klimu opisuju kao klimu za dobrobit (eng. *well-being*), jer

se bazira na pozitivnim iskustvima na poslu. Takva je klima bitna jer je facilitator i temelj za specifične klime. Drugim riječima, što radnici više osjećaju da je organizacijska klima usmjerena na njihovu dobrobit, oni se više uključuju u specifična ponašanja koja organizacija od njih priželjkuje (Macey, Schneider, Barbera i Young, 2009).

Neovisno o konceptualnim problemima istraživanja utjecaja klime, bez obzira je li mjerena na individualnoj ili organizacijskoj razini, istraživanja pokazuju da je klima povezana s različitim varijablama poput zadovoljstva poslom (npr. Johnson i McIntye, 1998; Pritchard i Karasick, 1973; Schnake, 1983), radne izvedbe, procjene stresa u radu, odanosti organizaciji, odnosima razmjene nadređenog i podređenog, itd. (Ostroff i sur., 2003).

## **1.2. Organizacijska pravednost**

Dok se klima odnosi na percepcije zaposlenika o tome kako doživljavaju organizaciju, pravednost se odnosi na procjenu pravde ili nepravde u funkcioniranju organizacije. Greenberg (1987) uvodi pojam organizacijske pravednosti, odnosno percepciju zaposlenika o pravednosti u organizaciji, s pripadajućim emocionalnim, kognitivnim i ponašajnim reakcijama. Prema McDowall i Fletcher (2004) pravednost u organizacijskom kontekstu uključuje tri dimenzije: distributivnu, proceduralnu i interakcijsku.

Pojam distributivne pravednosti u psihologiju uvodi Adams (1965), te istovremeno postavlja jednu od prvih teorija pravednosti (eng. *equity theory*). Pretpostavka u podlozi modela kaže kako će osobe percipirati pravednost na način da naprave omjer između uloženi sredstava (npr. vremena i truda uloženi u posao) i ishoda (npr. plaća, napredovanje, kazna). Ovaj se omjer tada uspoređuje s omjerom sredstava i ishoda drugog zaposlenika koji se nalazi na sličnoj poziciji u organizaciji. Ukoliko su omjeri uloženi i dobivenog kod obje osobe podjednaki, odnos bi trebao biti percipiran pravednim. Doprinos teoriji daju Leventhal (1980) i Deutsch (1975), koji sugeriraju kako se doživljaj pravednosti distribucije ishoda ne mora bazirati samo na doprinosu pojedinca, već se može bazirati i na nečijoj potrebi ili može biti raspodijeljena na principu jednakosti. Distributivnu pravednost tako možemo shvatiti kao procjenu o pravednoj raspodjeli ishoda s obzirom na kriterij jednakosti, doprinosa ili potrebe (Leventhal, 1980). Iako je Adamsova teorija predstavljala prvi korak u razumijevanju pojma pravednosti u području psihologije, zamjerke o usmjeravanju isključivo na raspodjelu sredstava, pri čemu su zanemarene

procedure i pravila koje obrazlažu takvo provođenje ishoda (Leventhal, 1980), dovode do uvođenja druge dimenzije - proceduralne pravednosti.

Leventhal (1976; prema Leventhal, 1980) uvodi pojam proceduralne pravednosti u organizacijsku psihologiju, na temelju rada Thibaut i Walker (1975; prema Colquitt Conlon, Wesson, Porter i Ng, 2001). Ovi su autori proučavanjem sudskih procesa uvidjeli da se percepcija pravednosti ne odnosi samo na alokaciju sredstava, već da ona ovisi i o načinu na koji se donose i provode odluke, te da takve procedure mogu imati veći učinak na percepciju pravednosti od same raspodjele sredstava. Leventhal (1980) proceduralnu pravednost vidi kao pojedinačnu kognitivnu mapu događaja koji su prethodili raspodjeli ishoda i evaluaciju tih događaja. Na temelju toga, smatra kako će konačna odluka o raspodjeli ishoda, iako ona može biti nepogodna za pojedinca, biti prihvaćena i viđena pravednom ukoliko su se poštivale procedure. U svom modelu uvodi i šest pravila koja se moraju zadovoljiti kako bi se raspodjela ishoda smatrala pravednom. Ta su pravila: dosljednost, nepristranost, točnost, postojanje mogućnosti ispravljanja pogrešne odluke, reprezentativnost i etičnost. Na proceduralnu se pravednost može gledati kao na procjenu pravednosti sustava donošenja i provedbi odluka o raspodjeli ishoda, pri čemu zaposlenici proces smatraju poštenim ukoliko su odluke dosljedne, nepristrane i moralno prihvatljive (Cropanzano i Greenberg, 1997).

Trofaktorska struktura organizacijske pravednosti predstavljena je radom Bies i Moag (1986; prema Colquitt i sur., 2001), kojim se uvodi pojam interakcijske pravednosti. Ova se vrsta pravednosti zapravo može nazvati proširenim modelom proceduralne pravednosti, pri čemu se naglasak stavlja na način komuniciranja provedene procedure zaposlenicima. Interakcijska pravednost ukazuje na važnost načina kojim se komuniciraju informacije o načinu provođenja procedura, koje se odnose na alokaciju ishoda. Greenberg (1990) naknadno dijeli interakcijsku pravednost na interpersonalnu i informacijsku. Interpersonalna pravednost mjeri stupanj u kojem su zaposlenici tretirani s poštovanjem, uljudnošću i pristojnošću od strane osoba koje su zadužene za izvršenje procedura i određivanje ishoda, dok informacijska pravednost označava u kojoj su mjeri zaposlenicima dostupne informacije o tome zašto su i kako provedene određene procedure ili zašto su ishodi raspodjeljeni na način na koji jesu.

Osim prema dimenzionalnosti, pravednost unutar organizacije može se podijeliti i s obzirom na izvor, pri čemu se postavlja pitanje kome zaposlenici pripisuju pravednost ili

nepravednost situacije. Cropanzano, Byrne, Bobocel i Rupp (2001) predstavljaju jednostavan model koji pretpostavlja kako će pripisivanje pravednosti različitim izvoru imati i posljedice koje će se odnositi na te izvore. To jest, ukoliko se za (ne)pravednost neke procedure odgovornim smatra razina cijele organizacije (za razliku od razine neposrednog rukovoditelja), posljedica poput (smanjene) odanosti odnositi će se na razinu organizacije (ne i rukovoditelja). Model je potaknuo više istraživanja koja kombiniraju dimenzije pravednosti na različitim izvorima, poput rukovoditelja (Liao i Rupp, 2005), cijele organizacije (Rupp i Cropanzano, 2002) i primatelja usluga (Rupp, McCance, Spencer i Sonntag, 2008). Međutim, u modelu se naglašava kako je to uopćeno pravilo, te da nikako ne znači da ne postoji mogućnost da se pravednost pripisana jednoj razini ne može prenijeti na drugu razinu. Uz to, razina organizacije i neposrednog rukovoditelja nerazdvojno su povezane, budući da se na rukovoditelja često gleda kao na predstavnika organizacije, dok organizacija određuje politike koje utječu na rukovođenje (Cropanzano i sur., 2001). Tu poantu dobro ilustrira rad Jakopec i Sušanj (2014a), u kojem autori pronalaze interakcijske efekte između doživljaja organizacijske i pravednosti neposredno nadređenog s obzirom na organizacijske ishode poput zadovoljstva poslom, povjerenja u vodstvo i sl. Bazirajući se na ideji važnosti razlikovanja izvora, Jakopec i Sušanj (2014b) konstruiraju upitnik pravednosti na hrvatskome jeziku, koji mjeri tri dimenzije pravednosti (distributivnu, proceduralnu i interakcijsku), uzimajući u obzir i dva izvora pravednosti (neposrednog rukovoditelja i organizaciju).

Do sada opisane spoznaje iz područja organizacijske pravednosti, po taksonomiji koju predlaže Greenberg (1987), spadaju pod proaktivna istraživanja, dok će u idućem dijelu biti govora o reaktivnim istraživanjima. Proaktivna istraživanja pokušavaju dati odgovor na pitanje kako se stvaraju percepcije pravednosti, dok se reaktivna istraživanja bave odgovorom na pitanje na koji način te percepcije utječu na ishode vezane uz organizaciju ili pojedinca unutar organizacije. Neki od modela koji nastoje predvidjeti ishode pravednosti jesu: model distributivne dominacije (Leventhal, 1980), sustav-činitelj model (eng. *agent-system model*) (Bies i Moag, 1986; prema Colquitt i sur., 2001), te dvo-faktorski model (Sweeny i McFarlin, 1993). U modelu distributivne dominacije pretpostavlja se kako je distribucija ishoda osnovni pokretač percepcije pravednosti (samim time i salijentniji prediktor ishodnih varijabli), budući da se procedure uglavnom odnose na pravila raspodjele ishoda. Osobe koje imaju pristup manjim sredstvima češće će preispitivati procedure kako bi u njoj pronašli manu, preko koje bi si omogućili dobivanje

većih sredstava (Leventhal, 1980). U dvo-faktorskom modelu smatra se kako će percepcija distributivne pravednosti bolje predviđati varijable na osobnoj razini (npr. zadovoljstvo poslom), dok će proceduralna bolje predviđati varijable na organizacijskoj razini (npr. organizacijska predanost) (Sweeny i McFarlin, 1993). Posljednji, sustav-činitelj model pretpostavlja kako će proceduralna pravednost biti bolji prediktor ishodnih varijabli usmjerenih na organizaciju, a interakcijska uz ishode vezane za neposrednog rukovoditelja, budući da se procedure donose na organizacijskoj razini, dok je interakcija vezana uz rukovoditelja (Bies i Moag, 1986; prema Colquitt i sur., 2001).

Reaktivna istraživanja koja su se bavila percepcijom organizacijske pravednosti ukazuju na povezanost pravednosti sa: procjenama nadređenih, povjerenjem u upravu, namjerom napuštanja organizacije, organizacijskom predanošću, odnosima među zaposlenima, predanošću radu, izvedbom, zadovoljstvom plaćom i zadovoljstvom poslom (Alexander i Ruderman, 1987; Bakhshi, Kumar i Rani, 2009; Colquitt i sur., 2001; McFarlin i Sweeny, 1992). Iako više istraživanja ukazuje na povezanost pravednosti sa zadovoljstvom poslom, ne postoji slaganje oko toga koja dimenzija pravednosti bolje predviđa mjerene ishode. Tako za zadovoljstvo poslom pojedini autori daju prednost distributivnoj (Bakhshi, Kumar i Rani, 2009; McFarlin i Sweeny, 1992), proceduralnoj (Alexander i Ruderman, 1987; Colquitt i sur., 2001) ili interakcijskoj pravednosti (Masterson, Lewis, Goldman i Taylor, 2000).

### **1.3. Zadovoljstvo poslom**

Za razliku od klime, koja se smatra zaposlenikovim opisom radne okoline, zadovoljstvo poslom odnosi se na evaluaciju tih percepcija (James i Jones, 1974; Schneider i Snyder, 1975). Zadovoljstvo poslom spada u stavove prema radu i jedan je od najistraživanijih konstrukata organizacijske i industrijske psihologije (Judge, Parker, Colbert, Heller i Ilies, 2001). Može se definirati kao psihološki odgovor pojedinca na njegov posao (Hulin i Judge, 2003).

Zadovoljstvo poslom je multidimenzionalni konstrukt koji se, poput svih stavova, sastoji od kognitivne, afektivne i bihevioralne komponente (Judge i sur., 2001; Jex, 2002; Hulin i Judge, 2003). Zadovoljstvo poslom jedan je od više stavova prema poslu, poput zadovoljstva plaćom, zadovoljstva vodstvom, supervizorom, organizacijske predanosti (Hulin i Judge, 2003). Dok jedni navedene stavove (npr. McFarlin i Sweeney, 1992) dijele na osobne (npr. zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo plaćom, napredovanjem) i

organizacijske (npr. organizacijska predanost, procjena supervizora, namjere za napuštanjem organizacije), drugi smatraju kako je zadovoljstvo poslom opći koncept koji uključuje različite facete poput zadovoljstva plaćom, napredovanjem, suradnicima, nadređenim i samog sadržaja posla (Smith i sur., 1969; prema Judge i sur., 2001). Ove se facete dalje mogu podijeliti na intrinzične (npr. suradnici, nadređeni i posao) i ekstrinzične (npr. plaća i napredovanje) (Judge i sur., 2001).

Prema Jex (2002) i Hulin i Judge (2003) zadovoljstvo poslom može se razviti iz tri različita izvora: iz karakteristika posla, socijalnog procesiranja ili urođene dispozicije zaposlenika. Razvoj modela karakteristika posla započinje '70 godina dvadesetog stoljeća, pri čemu se pretpostavlja da zadovoljstvo ovisi o prirodi posla ili o ustroju organizacija u kojima se posao obavlja. Zamisao je da se zadovoljstvo procjenjuje na temelju omjera uloženog truda i onoga što se smatra da bi se za taj trud trebalo dobiti, za svaku pojedinu facetu posla (plaća, supervizija, radni uvjeti). Ukoliko osoba procjeni da dobiva jednak ili iznad svojih očekivanja, bit će zadovoljna. Locke (1976) u model dodaje relevantnost pojedine facete posla, budući da smatra kako nije svaka faceta jednako relevantna za svakog pojedinca. Tako će na zadovoljstvo poslom više utjecati ona faceta koja se od pojedinca ocjenjuje važnijom. Početkom osamdesetih godina prošloga stoljeća, pojavom teorije procesiranja socijalnih informacija (Salancik i Pfeffer, 1978) kritizira se pristup karakteristika posla zbog pretpostavke kako su karakteristike posla objektivne komponente, kada su zapravo socijalni konstrukti, te pretpostavke da se moraju zadovoljiti objektivne potrebe kao uvjet zadovoljstva poslom. Prema ovome pristupu, po uzoru na teoriju samopercepcije (Bem, 1972; prema Jex, 2002), zadovoljstvo poslom nastaje retrospektivnim uvidom zaposlenika u prošla ponašanja, te se na taj način proizvode stavovi iz takvih uvida (npr. zadovoljstvo ili nezadovoljstvo). Također, zadovoljstvo može nastati i putem socijalnih interakcija među zaposlenicima, po uzoru na teoriju socijalne usporedbe (Festinger, 1954). Iako je model dobio potvrdu u laboratorijskim uvjetima, nalazi nisu replicirani na terenu, moguće zbog nerealno posjednostavljenih socijalnih uvjeta u laboratoriju (Hulin, 1991). Posljednji, dispozicijski pristup, pretpostavlja kako je zadovoljstvo poslom ovisno o osobinama zaposlenika, nezavisno o karakteristikama posla. Iako su Lewin i Stokes (1989) pokazali kako dispozicije imaju veze sa zadovoljstvom poslom, zaključuju kako je ta povezanost i dalje imaju manje od okolinskih utjecaja. Istraživanje Arvey, Bouchard, Segal i Abraham (1989) na monozigotnim blizancima, kasnije kritizirano od strane Cropanzano i James (1990), navodi kako dispozicije



objašnjavaju oko 30% varijance zadovoljstva poslom. Vrlo je vjerojatno kako je zadovoljstvo poslom najbolje objašnjivo interakcijom karakteristika posla, socijalne okoline i dispozicija pojedinaca (Jex, 2002).

Neovisno o nastanku, Rozlowski i Hulin (1992) tvrde kako su mjere zadovoljstva poslom najinformativniji podaci koje organizacija može posjedovati o pojedinom zaposleniku i njegovim vjerojatnim ponašanjima. Kao argument navode radove više autora o tome kako je zadovoljstvo poslom povezano s izostancima s posla, odlukama o odlasku iz organizacije, odlukama o umirovljenju, pozitivnim i negativnim organizacijskim ponašanjima i dr. (Hulin i Judge, 2003). Ovim nalazima Jex (2002) dodaje radno izvođenje i ostale radne stavove poput pozitivnih stavova uključenosti i predanosti, te negativnim poput frustracije, anksioznosti i napetosti vezane uz posao, dok Judge i sur. (2001) uz navedeno, navode povezanost sa zadovoljstvom životom i produktivno organizacijsko ponašanje (OCB). Iako postoji velik broj istraživanja povezanosti zadovoljstva poslom s drugim varijablama, Hulin i Judge, (2003) napominju kako nisu poznate uzročno-posljedične veze među njima, pa tako neka ponašanja mogu biti rezultat zadovoljstva poslom, druga mogu biti njegovim uzrokom, dok treća mogu istovremeno biti njegov uzrok i posljedica.

#### **1.4. OCS model**

Upitnik organizacijske klime (OCS; AT Adria, 2013), nastao na temelju šireg modela organizacijskog funkcioniranja, konstruiran je i implementiran od strane hrvatskih i slovenskih kadrovskih stručnjaka u okviru HrOK/SiOK projekta započetog 2001. godine (AT Adria, 2006). Projekt je pokrenut s idejom praćenja organizacijske klime i zadovoljstva poslom na području Hrvatske i Slovenije, s mogućnošću neposredne komparacije uključenih organizacija. Do 2005. godine u projektu je sudjelovalo preko 230 organizacija (AT Adria, 2006), pri čemu se taj broj do danas značajno povećao.

Sâm upitnik stvoren je i razvijan na empirijskoj bazi, uključujući sugestije praktičara iz hrvatskih i slovenskih poduzeća (AT Adria, 2006). Sadržaj upitnika tako je sastavljen pažljivim pregledom literature u kombinaciji s konzultacijama stručnjaka iz područja organizacijske psihologije i voditeljima organizacija u kojima se ispitivanje provodilo. Namjera je bila stvoriti upitnik organizacijske klime i zadovoljstva poslom, specifičan za područje Slovenije i Hrvatske vezan uz česte probleme, interese i planove

organizacija na ovome području (AT Adria, 2006). Reflektirajući se na navedene ciljeve, OCS upitnik originalno se sastojao od dvanaest apriornih kategorija usmjerenih na mjerenje organizacijske klime, podijeljenih u četiri faktora: organizacijski sustavi (organiziranost / nagrađivanje / napredovanje), rukovodni sustavi (komuniciranje i informiranje / rukovođenje / odnosi), rad i kvaliteta (inovativnost i inicijativnost / motivacija i zaokupljenost / kvaliteta) i razvojna orijentacija (stručna osposobljenost i učenje / misija, vizija i ciljevi / pripadnost), uz dodatak upitnika zadovoljstva poslom. Empirijska istraživanja strukture u narednom razdoblju dovele su do konačne strukture OCS upitnika (AT Adria, 2013), koji se sastoji od mjere percepcije *organizacijske klime* (7 subskala: vizija i stabilnost / jasnoća zahtjeva i nagrade / odnosi i pravednost / osposobljavanje i uključenost / zaokupljenost i odnosi prema kvaliteti / spremnost na promjene i učenje / ocjena uspješnosti organizacije i posloводства), mjere percepcije *sustava vođenja* (5 subskala kao nadopuna "klasičnim" pitanjima klime: strateško usmjerenje i organiziranje / operativno vođenje / ciljno vođenje i nagrađivanje / osobni razvoj i karijera), te skale (općeg) *zadovoljstva poslom*.

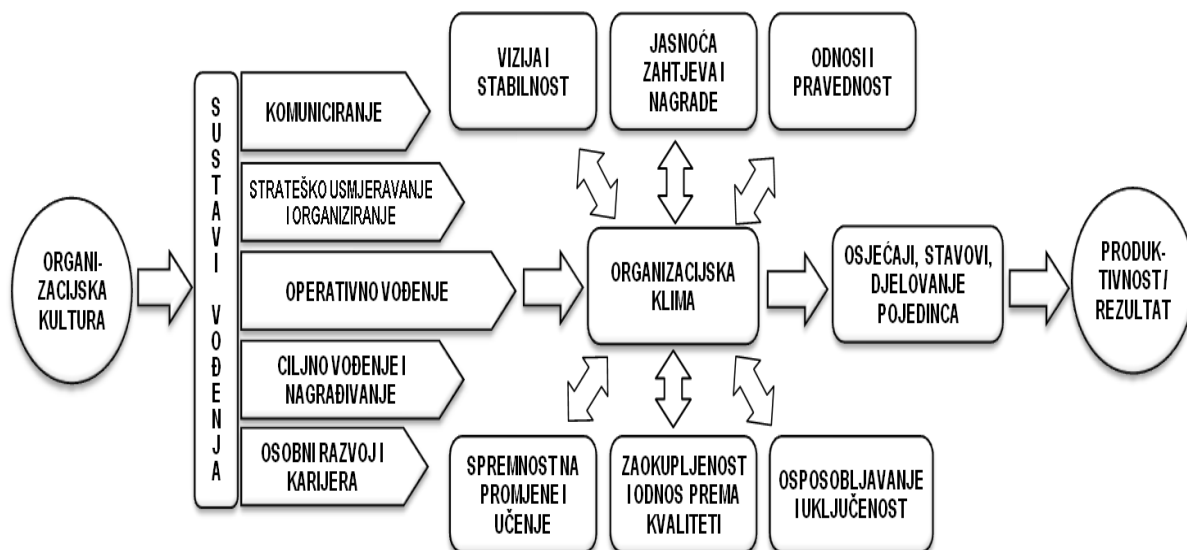
OCS model (AT Adria, 2013), prikazan na Slici 1, predviđa organizacijsku kulturu kao polazišnu točku niza utjecaja koji za rezultat imaju različite posljedice bitne za organizaciju, poput produktivnosti zaposlenika ili rezultata koje organizacija nastoji postići. Organizacijska kultura imati će utjecaj na stvaranje i provođenje politike usmjerenja organizacije, uvjeta za nagrađivanje i napredovanje, te neposredno rukovođenje, skupnim nazivom sustavi vođenja. Način provedbe sustava vođenja stvara percepciju zaposlenika o organizaciji, odnosno organizacijsku klimu. Na temelju svojeg doživljaja o tome kakva organizacija jest, stvaraju se osjećaji i stavovi, te posredno i djelovanje zaposlenika. Djelovanja zaposlenika na kraju imaju utjecaj na produktivnost organizacije, u željenom ili neželjenom smjeru. Skraćeno, kultura organizacije djeluje na sustave vođenja, koji stvaraju klimu zaposlenika, koja posljedično utječe na osjećaje i stavove zaposlenika, a time posljedično i konačnu produktivnost organizacije.

OCS model, nastao je na temelju modela predloženog od strane Kopelman, Brief i Guzzo (1990) koji predlažu kako šira društvena kultura (npr. običaji, zakoni) stvara kontekst za kulturu organizacije. Organizacijska kultura utječe na stvaranje organizacijskih praksi, gdje su od posebnog interesa prakse menadžmenta ljudskih potencijala. Prakse menadžmenta ljudskih potencijala, najčešće namjenjenih povećanju produktivnosti

zaposlenika, utječu na način na koji zaposlenici doživljavaju organizaciju. Doživljaji utječu na kreiranje stavova i osjećaja (npr. motivacija, zadovoljstvo poslom), posljedično i ponašanja koja su relevantna za organizaciju (npr. izvedba, OCB).

Oba modela u sebi sadrže sličnosti sa širim, apriori modelom organizacijske kulture i klime Ostroff i sur. (2003), u kojem se pretpostavlja kako nacionalna kultura daje kontekst organizacijskoj kulturi, stavovima i karakteristikama pojedinca. Dok, redom, nacionalna kultura utječe na organizacijsku kulturu, organizacijska kultura na sustave upravljanja ljudskim potencijalima, sustavi na agregiranu klimu, time i stavove i organizacijske posljedice; karakteristike pojedinca utječu na individualne socio-kognitivne procese, koji utječu na individualnu klimu, stavove i ponašanja, time i individualnu izvedbu. Model predviđa mnoge povezanosti između organizacijske i individualne razine, poput uske povezanosti organizacijske kulture s osobnim vrijednostima pojedinca, individualne i agregirane klime, te individualnog izvođenja i organizacijskih posljedica. Ovaj model predstavlja međututjecaj velikog dijela varijabli često korištenih s ciljem izučavanja odnosa doživljaja zaposlenika i radne izvedbe, te je naveden radi lakšeg razumijevanja OCS modela u širem kontekstu organizacijske psihologije.

Slika 1. Shematski prikaz OCS modela (AT Adria, 2013)



## 2. CILJEVI I PROBLEMI ISTRAŽIVANJA

Organizacijska klima pokazala se bitnim prediktorom zadovoljstva poslom. Jedan je od aspekata organizacije koji se relativno lako može izmjeriti i koji se sustavno može mijenjati. Do sada nije postojao upitnik organizacijske klime na ovome govornom području, niti je jedan konstruiran na uzorku zaposlenika i organizacija ovoga kulturnog područja. Na žalost, do sada nije službeno provjerena struktura OCS upitnika, stoga je cilj ovog rada provjeriti strukturu OCS upitnika, te utvrditi povezanost empirijski deriviranih faktora klime s percepcijom pravednosti rukovoditelja i zadovoljstva poslom.

S obzirom na navedeni cilj, postavljeni problemi i hipoteze istraživanja jesu:

1) Ispitati faktorsku strukturu upitnika organizacijske klime i percepcije sustava vođenja, upitnika pravednosti rukovoditelja te upitnika zadovoljstva poslom.

HIPOTEZA 1a): Očekuje se sedam-faktorska struktura upitnika organizacijske klime (vizija i stabilnost / jasnoća zahtjeva i nagrade / odnosi i pravednost / spremnost na promjene i učenje / zakupljenost i odnos prema kvaliteti / osposobljavanje i uključenost / ocjena uspješnosti organizacije i posloводства).

HIPOTEZA 1b): Očekuje se pet-faktorska struktura upitnika percepcije sustava vođenja (strateško usmjerenje i organizacija / ciljno vođenje i organiziranje / osobni razvoj i karijera / komuniciranje / operativno vođenje).

HIPOTEZA 1c): Očekuje se tro-faktorska struktura upitnika pravednosti rukovoditelja (distributivna / proceduralna / interakcijska).

HIPOTEZA 1d): Očekuje se jedno-faktorska struktura zadovoljstva poslom.

2) Utvrditi stupanj povezanosti i doprinos dimenzija sustava vođenja, organizacijske klime i pravednosti rukovoditelja zadovoljstvu poslom.

HIPOTEZA 2a): Očekuje se pozitivna povezanost dimenzija organizacijske klime, percepcije sustava vođenja, pravednosti rukovoditelja i zadovoljstva poslom.

HIPOTEZA 2b): Sve dimenzije organizacijske klime, percepcije sustava vođenja te pravednosti rukovoditelja pozitivno će doprinositi objašnjenju zadovoljstva poslom.

### **3. METODA**

#### **3.1. Ispitanici**

Istraživanje je provedeno na 1858 zaposlenika organizacije koja se bavi pružanjem telekomunikacijskih usluga u Republici Sloveniji.

#### **3.2. Instrumenti**

U istraživanju su upotrebljena dva upitnika: Upitnik organizacijske klime, te Upitnik pravednosti rukovoditelja. Svi podaci su dobiveni od strane stručnjaka ljudskih potencijala organizacije u kojoj je provedeno istraživanje, tako da su svi upitnici unaprijed definirani prije provedbe. Korištene mjere nabrojane su i ukratko opisane u narednom dijelu.

##### *Upitnik organizacijske klime*

Kao što je navedeno u uvodu, ovaj je upitnik nastao suradnjom slovenskih i hrvatskih organizacijskih psihologa u razdoblju od 2001. do 2006. godine (AT Adria, 2006). Empirijski dobivena struktura upitnika sadrži tri mjere: organizacijska klima<sup>1</sup>, sustavi vođenja i razvoja, te zadovoljstvo poslom.

Skale organizacijske klime i sustava vođenja i razvoja zajedno mjere organizacijsku klimu na individualnoj razini zaposlenika. Skala organizacijske klime sastoji se od 49 tvrdnji i namijenjena je mjerenju osobnog doživljaja radne okoline ispitanika imajući na umu cijelu organizaciju. Predloženih sedam subskala u podlozi ove mjere jesu: (1) vizija i stabilnost, (2) jasnoća zahtjeva i nagrade, (3) odnosi i pravednost, (4) spremnost na promjene i učenje, (5) zaokupljenost i odnos prema kvaliteti, (6) osposobljavanje i uključenost, te (7) ocjena uspješnosti organizacije i posloводства. Skala sustava vođenja i razvoja sastoji se od 29 tvrdnji koje su namijenjene mjerenju osobnog doživljaja sustava vođenja uže organizacijske jedinice (npr. odjel) i okoline. Predloženih pet subskala u podlozi ove mjere jesu: (1) strateško usmjerenje i organizacija, (2) ciljno vođenje i organiziranje, (3) osobni razvoj i karijera, (4) komuniciranje, te (5) operativno vođenje. Skala procjene je Likertovog tipa od pet stupnjeva, pri čemu je 1 - "Uopće se ne slažem", dok je 5 - "U potpunosti se slažem".

---

<sup>1</sup> u ovome se radu pojam organizacijske klime odnosi na neagregiranu, psihološku klimu

Skala zadovoljstva poslom sadrži 10 tvrdnji, namijenjenih mjerenju osobnog zadovoljstva ispitanika u radu općenito. Skala procjene je Likertovog tipa od pet stupnjeva, pri čemu je 1 - "vrlo nezadovoljan", dok je 5 - "vrlo zadovoljan".

#### *Upitnik percepcije pravednosti rukovoditelja*

Mjera percepcije pravednosti rukovoditelja u ovome istraživanju adaptirana je iz upitnika za mjerenje pravednosti u organizacijskom kontekstu na hrvatskom jeziku (Jakopec i Sušan, 2014). Upitnik sadrži tri mjere pravednosti (distributivne, proceduralne i interakcijske), na dvije razine (organizacija i rukovoditelj). Svaka mjera pravednosti sadrži po pet čestica, koje su identične za obje razine, s jedinom razlikom subjekta mjerenja (organizacija/moj nadređeni). Za razliku od originalnog upitnika u ovome je istraživanju korištena samo razina rukovoditelja. Nadalje, u mjeri proceduralne pravednosti dodane su dvije tvrdnje ("Pri procjeni mog radnog učinka, moj nadređeni koristi objektivne postupke.", "Moj me nadređeni upoznao s kriterijima napredovanja u našoj organizaciji."), dok je u mjeri distributivne pravednosti jedna čestica izbačena ("Nadređeni me pravedno nagrađuje s obzirom na moje iskustvo."), a druga podjeljena na dvije čestice ("Nadređeni me, s obzirom na moj radni učinak, pravedno nagrađuje i omogućava napredovanje.") - nagrađivanje i napredovanje zasebno. Cjelokupna skala tako sadrži 17 tvrdnji. Skala procjene je Likertovog tipa od pet stupnjeva, pri čemu je 1 - "u potpunosti se ne slažem", dok je 5 - "u potpunosti se slažem".

### **3.3. Postupak**

Ispitanici su u okviru projekta HrOK/SiOK u 2014. godini ispunili OCS upitnik i Upitnik percepcije pravednosti rukovoditelja. Ispunjavanje upitnika provedeno je individualno ili grupno, bez prisutnosti rukovoditelja, uz zajamčenu anonimnost podataka. Vrijeme ispunjavanja upitnika iznosi 30 minuta. Kako je ispitivanje zamišljeno kao potpuno anonimno, nisu prikupljeni podaci koji bi mogli dovesti do identifikacije pojedinog ispitanika na bilo koji način. Dodatna pretpostavljena prednost apsolutne anonimnosti je i iskrenost odgovora ispitanika na postavljena pitanja. Prikupljeni podaci tako su sadržavali samo odgovore na upitničke mjere.

## 4. REZULTATI

Pokušavajući dati odgovor na prvi problem istraživanja vezan uz faktorske strukture provedenih upitnika, provedene su faktorske analize za svaki upitnik, pri čemu je korištena metoda ekstrakcije glavnih osi, s kosokutnom oblimin rotacijom na upitnicima u kojima je ekstrahirano više od jednog faktora.

### Organizacijska klima

Prije provedbe faktorske analize na česticama organizacijske klime provedeni su Kaiser-Meyer-Olkin test ( $KMO = .984$ ) i Bartlettov test sfericiteta ( $\chi^2 = 70371.59$ ,  $df = 1176$ ,  $p < .01$ ) radi procjene smislenosti provedbe analize. Vršena je ekstrakcija glavnih komponenti s 49 čestica, pri čemu su prema Kaiser-Guttman kriteriju ekstrahirana 6 faktora sa 60% objašnjene varijance.

Budući da kosokutna rotacija na šest faktora producira matricu uzorka u kojoj prvi faktor ne posjeduje niti jednu česticu koja ga zasićuje vrijednošću većom od  $r_{VF}^2 = .30$ , provedena je analiza s pet fiksnih faktora. Udio objašnjene varijance iznosio je 58.70%. U ovome slučaju matrica uzorka pokazala je nešto jasniju strukturu. Međutim, kako faktorska struktura i dalje nije pokazivala dovoljnu čistoću i jasnoću, pristupilo se sukcesivnim analizama u kojima su se redom izbacivale čestice koje su istovremeno saturirale više faktora, imale podjednaku saturaciju na dva faktora, te imale najniže saturacije na faktorima općento.

Navedene analize pokazale su kako je najjasnija i najčišća struktura dobivena na 27 čestica i četiri izlučena fiksna faktora, pri čemu je objašnjena varijanca iznosila 56.39%. Završna faktorska struktura na matrici obrasca prikazana je u Tablici 1. S obzirom na sadržaj čestica, dobivene faktore možemo nazvati: (1) napredovanje i nagrađivanje, (2) standardi kvalitete rada, (3) uspješnost organizacije (invertirana) i (4) osposobljavanje.

Tablica 1. Matrica četiri krajnje ekstrahirana faktora metodom glavnih osi uz oblimin rotaciju

čestica	1	2	3	4	h <sup>2</sup>
Oni koji su više opterećeni poslom, odgovarajuće su i nagrađeni.	.85				.65
Sistem napredovanja u našoj organizaciji omogućuje napredovanje najboljima.	.85				.63
Omjeri su među plaćama zaposlenih u organizaciji primjereni.	.77				.71
U našoj su organizaciji kriteriji za napredovanje svima jasni.	.62				.74
O tome što se događa u drugim odjelima dobivamo dovoljno informacija.	.51				.76
U našoj su organizaciji ovlasti i odgovornosti međusobno uravnotežene na svim razinama.	.42				.60
U našoj organizaciji zaposleni primaju plaću koja je barem jednaka onoj na tržištu.	.37				.57
U našoj su organizaciji zaduženja jasno određena.	.33				.70
U našoj organizaciji se zaposleni osjećaju odgovornima za kvalitetu svoga rada.		.87			.83
Zaposleni u našoj organizaciji su zaokupljeni svojim poslom.		.79			.64
U našoj organizaciji smo spremni na dodatni napor kada to posao zahtijeva.		.76			.60
Zaposleni uzimaju ciljeve organizacije kao svoje osobne.		.60			.65
Spremni smo preuzeti rizik za provođenje vlastitih inicijativa.		.56			.56
U našoj su organizaciji zaposleni svjesni nužnosti promjena.		.43			.60
U našoj su organizaciji postavljeni vrlo visoki zahtjevi glede radne uspješnosti.		.38			.61
U našoj organizaciji konflikte rješavamo u zajedničku korist.		.33		.30	.56
Naša organizacija ima velik ugled u okolini.			-.77		.44
Naša organizacija ima jasno oblikovanu misiju - dugoročni razlog postojanja i djelovanja.			-.71		.62
Naše poduzeće, u usporedbi s drugim poduzećima u državi, spada u uspješnije.			-.66		.49
Naše posloводство (uprava, kolegij) spada među uspješnija u državi.	.33		-.89		.69
Naše je poduzeće učinkovito.			-.39		.57
Organizacija zaposlenima nudi osposobljavanje potrebno za dobro obavljanje posla.				.84	.40
Pri osposobljavanju se poštuju i želje zaposlenih.				.84	.53
U našoj organizaciji sistem osposobljavanja je dobar.				.79	.34
U organizaciji se očekuje da prijedloge za poboljšanje daju svi - ne samo rukovoditelji.				.45	.32
Pogreške kod isprobavanja novih načina rada u našoj se organizaciji prihvaćaju.				.34	.29
Radni sastanci su redoviti.				.34	.24



Tablica 1. nastavak

čestica	1	2	3	4	$h^2$
karakteristični korijen	12.42	1.40	.73	.67	15.23
% objašnjene varijance	46.00	5.19	2.69	2.50	56.39

Napomena: nisu prikazana faktorska zasićenja ispod vrijednosti od .30

Provedena kosokutna rotacija faktora pokazala se opravdanom zbog visokih korelacija među dobivenim faktorskim bodovima. Te su korelacije prikazane u Tablici 2.

Tablica 2. Korelacije među faktorskim bodovima

	1	2	3	4
(1) napredovanje i nagrađivanje	-	.54	-.62	.72
(2) standardi kvalitete rada		-	-.60	.60
(3) uspješnost organizacije			-	-.66
(4) osposobljavanje				-

Provedena je provjera pouzdanosti upitnika putem mjere unutarnje konzistencije, koja je pokazala visok stupanj pouzdanosti dobivenih skala. Koeficijenti pouzdanosti i deskriptivni podaci za sve izlučene skale nalaze se u Tablici 7.

Rezultati faktorske analize ne potvrđuju hipotezu 1a) o očekivanoj sedam-faktorskoj strukturi upitnika. Iako prva analiza putem karakterističnih korijena sugerira hipotetičku strukturu, zbog teškoće s interpretacijom takvih faktora i nedovoljne čistoće strukture, krajnji broj sveden je na četiri jasna i sadržajno interpretabilna faktora.

## Sustavi vođenja

Procjena smislenosti provedbe faktorske analize na česticama upitnika sustava vođenja pokazala je mogućnost provedbe analize putem Kaiser-Meyer-Olkin testa ( $KMO = .978$ ) i Bartlettovog testa sfericiteta ( $\chi^2 = 44843.49$ ,  $df = 406$ ,  $p < .01$ ). Provedena je ekstrakcija glavnih komponenti s 29 čestica, pri čemu su prema Kaiser-Guttman kriteriju ekstrahirana 3 faktora s 61.74% objašnjene varijance.

Trofaktorsko rješenje pokazalo se adekvatnim za objašnjenje podataka, međutim, kao i u prethodnoj analizi, matrica uzorka, iako interpretabilna, nije pokazala dovoljnu

čistoću zbog većeg broja čestica sa saturacijama na više faktora i nekoliko čestica sa saturacijama manjim od  $r_{VF}^2 = .30$  na faktorima.

Tablica 3. Matrica tri ekstrahirana faktora metodom glavnih osi uz oblimum rotaciju

čestica	1	2	3	$h^2$
Naš neposredno nadređeni nam daje nam dovoljno informacija potrebnih za dobro obavljanje posla.	.87			.79
Naš neposredni rukovoditelj je vidljiv, sudjeluje i zanima se za uspjeh tima i svakog njegovog člana.	.87			.74
Neposredni rukovoditelj se drži onoga što smo se jasno dogovorili.	.84			.70
Naš neposredni rukovoditelj donosi odluke pravovremeno.	.81			.67
Moj rukovoditelj redovito ocjenjuje moj rad na temelju dogovorenih ciljeva.	.76			.71
U svojoj organizaciji imam barem jednom godišnje strukturiran (temeljit) razgovor sa svojim rukovoditeljem.	.75			.65
Naš neposredni rukovoditelj jasno nam obrazloži zašto smo dobili stimulaciju, a zašto ne.	.68			.72
U našoj jedinici imamo dobro uhodan sustav postavljanja ciljeva za svakog pojedinca.	.56			.64
Zaposleni razumiju svoj položaj u organizacijskoj shemi poduzeća.	.48			.69
U našoj jedinici prepoznajemo perspektivne (uspješne) pojedince i razvijamo njihov potencijal.	.42			.61
Poznajem glavne smjernice iz dokumenta o strateškom razvoju.		.91		.68
Znam da u našoj organizaciji postoji dokument o strateškom razvoju (za nekoliko godina unaprijed).		.84		.58
Godišnji poslovni plan je zaista osnova za djelovanje naše organizacije kroz godinu.		.51		.64
Ciljevi naše organizacijske jedinice proizlaze iz godišnjeg poslovnog plana i svake ih godine jasno određujemo.		.41		.60
Razmjena informacija s drugim organizacijskim jedinicama (odjelima, službama) je potpuna i bez zadržke.			-.93	.70
Veliku većinu za rad potrebnih informacija dobivam putem službenih kanala, a vrlo malo putem glasina.			-.75	.53
Procesi rada teku glatko i izvan granica organizacijskih jedinica.			-.67	.55
Na projektima uspješno surađujemo s kolegama iz drugih organizacijskih jedinica.			-.67	.53
Informacije iz kanala internog komuniciranja (intranet, e-pošta, interni glasnik, susreti s vodstvom) su razumljive i aktualne.			-.62	.81
Razmjena informacija je u našoj organizacijskoj jedinici potpuna i bez zadržke.	.40		-.49	.51
Ciljevi naše organizacijske jedinice usklađeni su s ciljevima drugih jedinica.			-.46	.69
Vodstvo (uprava, kolegij) zaposlenima posreduje informacije na razumljiv način.			-.43	.47

Tablica 4. nastavak

čestica	1	2	3	$h^2$
karakteristični korijen	12.42	1.06	.75	14.23
% objašnjene varijance	56.47	4.81	3.40	64.69

Napomena: nisu prikazana faktorska zasićenja ispod vrijednosti od .30

Nakon sukcesivnog smanjivanja broja čestica, koja su učinjena po istom principu kao i u prethodnoj analizi, provedena je analiza s tri fiksna faktora, s 22 čestice, pri čemu je objašnjena varijanca iznosila 64.69%. Vidljivo je da je objašnjena varijanca porasla s obzirom na prvotnu analizu, stoga je moguće zaključiti kako je ovakva struktura upitnika parsimoničnija od početne. Dobivena faktorska struktura na matrici obrasca prikazana je u Tablici 3. S obzirom na sadržaj faktori su nazvani: (1) operativno rukovođenje, (2) strateško upravljanje i (3) informiranje.

Nakon provedene oblimin rotacije dobivene su korelacije među faktorskim bodovima, koje su prikazane u Tablici 4.

Tablica 4. Korelacije među faktorskim bodovima

	1	2	3
(1) operativno rukovođenje	-	.61	-.76
(2) strateško upravljanje		-	-.63
(3) informiranje			-

Provjera pouzdanosti upitnika pokazuje visoki stupanj unutarnje konzistencije faktora. Vrijednosti koeficijenata pouzdanosti i deskriptivni podaci dobivenih faktora navedene su u Tablici 7.

Hipoteza 1b) o pet-faktorskoj strukturi upitnika nije potvrđena.

### Pravednost rukovoditelja

Provedeni su Kaiser-Meyer-Olkin test ( $KMO = .975$ ) i Bartlettov test sfericiteta ( $\chi^2 = 42079.91$ ,  $df = 136$ ,  $p < .01$ ), ukazujući na smislenost provedbe faktorske analize. Rezultati analize pokazuju da su prema Kaiser-Guttman kriteriju ekstrahirana dva faktora s 79.67% objašnjene varijance.

Faktorska struktura na matrici obrasca prikazana je u Tablici 5. Na temelju pregleda sadržaja upitnika i saturacija čestica faktorima, faktore možemo nazvati proceduralna pravednost rukovoditelja i distributivna pravednost rukovoditelja. Očekivani faktor interakcijske pravednosti rukovoditelja u potpunosti je priključen faktoru proceduralne pravednosti rukovoditelja.

Tablica 5. Matrica dva ekstrahirana faktora metodom glavnih osi uz oblimum rotaciju

čestica	proceduralna pravednost	distributivna pravednost	$h^2$
Moj nadređeni prema meni postupa posve iskreno i otvoreno.	.99		.83
Moj nadređeni me poštuje.	.97		.79
Moj nadređeni me tretira na primjeren način.	.90		.79
Moj nadređeni mi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevam.	.90		.77
Moj nadređeni dosljedno provodi odluke prema meni.	.88		.80
Postupci moga nadređenog, koji utječu na mene, pravedni su i nepristrani.	.87		.79
Poslovne odluke vezane uz moj posao moj nadređeni donosi na temelju prikupljanja točnih i preciznih informacija.	.81		.91
Moj nadređeni vodi računa o mojim osjećajima i smatra ih bitnim.	.80		.88
Moj nadređeni mi jasno daje do znanja da sam vrijedan/na zaposlenik/ca.	.75		.76
Moj nadređeni mi daje jasne povratne informacije o kvaliteti mog rada.	.71		.92
Pri procjeni mog radnog učinka, moj nadređeni koristi objektivne postupke.	.71		.78
Moj nadređeni me, s obzirom na moj radni učinak, pravedno nagrađuje.		.97	.81
Nadređeni me pravedno nagrađuje s obzirom na zahtjevnost mog posla.		.96	.81
Nadređeni me pravedno nagrađuje za dobro obavljen posao.		.95	.71
Nadređeni me pravedno nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao.		.88	.77
Moj nadređeni mi, s obzirom na moj radni učinak, omogućava napredovanje.		.84	.79
Moj me nadređeni upoznao s kriterijima napredovanja u našoj organizaciji.	.38	.41	.55
karakteristični korijen	12.23	1.31	13.54
% objašnjene varijance	71.94	7.72	79.67

Napomena: nisu prikazana faktorska zasićenja ispod vrijednosti od .30

Nakon provedene rotacije dobivena je korelacija među faktorskim bodovima koja iznosi  $r = .75$ , što upućuje na ispravnost korištenja kosokutne rotacije. Koeficijent Cronbach  $\alpha$ , kao mjera pouzdanosti skale i deskriptivni podaci vezani uz faktore nalaze se u Tablici 7.

Hipoteza 1c) o tro-faktorskoj strukturi upitnika pravednosti rukovoditelja nije potvrđena.

### Zadovoljstvo poslom

Smislenost provedbe faktorske analize na česticama upitnika zadovoljstva poslom potvrđena je Kaiser-Meyer-Olkin testom ( $KMO = .892$ ) i Bartlettovim testom sfericiteta ( $\chi^2 = 6512.64$ ,  $df = 45$ ,  $p < .01$ ). Napravljena je ekstrakcija glavnih komponenti, pri čemu je prema Kaiser-Guttman kriteriju ekstrahiran jedan faktor koji objašnjava 39.76% varijance.

Faktorska struktura upitnika, odnosno vrijednosti zasićenja faktora, prikazana je u Tablici 6.

Tablica 6. Matrica ekstrahiranog faktora metodom glavnih osi

čestica	zadovoljstvo poslom	$h^2$
Zadovoljstvo vodstvom organizacije.	.77	.60
Zadovoljstvo mogućnostima za napredovanje.	.70	.49
Zadovoljstvo mogućnostima obrazovanja.	.67	.45
Zadovoljstvo neposredno nadređenim.	.64	.41
Zadovoljstvo sadržajem posla.	.63	.40
Zadovoljstvo radnim uvjetima (oprema, prostori).	.62	.38
Zadovoljstvo plaćom.	.60	.36
Zadovoljstvo radnim vremenom.	.56	.31
Zadovoljstvo suradnicima.	.54	.29
Zadovoljstvo stalnošću zaposlenja.	.53	.28
karakteristični korijen	3.97	3.97
% objašnjene varijance	39.76	39.76

Provedena je i procjena pouzdanosti testa metodom unutarnje konzistencije, te je dobivena zadovoljavajuća razina pouzdanosti. Koeficijent Cronbach  $\alpha$  i deskriptivni podaci vezani uz faktor nalaze se u Tablici 7.

Hipoteza 1d) o jedno-faktorskoj strukturi upitnika zadovoljstva poslom je potvrđena.

Tablica 7. Broj čestica, aritmetičke sredine, standardne devijacije i mjere pouzdanosti za izlučene faktore svih faktorskih analiza

skala	k	M	SD	Cronbach $\alpha$
<i>Organizacijska klima</i>				
napredovanje i nagrađivanje	8	3.05	.86	.91
standardi kvalitete rada	8	3.90	.67	.88
uspješnost organizacije	5	3.69	.80	.88
osposobljavanje	6	3.70	.75	.84
<i>Sustavi vođenja</i>				
operativno rukovođenje	10	3.87	.86	.94
strateško upravljanje	4	3.66	.95	.89
informiranje	8	3.65	.81	.92
<i>Pravednost rukovoditelja</i>				
proceduralna pravednost	11	3.97	3.42	.97
distributivna pravednost	6	3.92	1.16	.97
<i>Zadovoljstvo poslom</i>				
Zadovoljstvo poslom	10	3.82	.66	.87

### **Odnos varijabli sustava vođenja, klime, pravednosti rukovoditelja i zadovoljstva poslom**

U ovome se dijelu rezultata nastoji dati odgovor na drugi problem istraživanja vezan uz stupanj povezanosti varijabli klime, sustava vođenja, te pravednosti rukovoditelja s varijablom zadovoljstva poslom. Drugi se dio problema odnosi na doprinos navedenih varijabli u objašnjenju zadovoljstva poslom.

Za provjeru hipoteze o pozitivnoj povezanosti dimenzija organizacijske klime, percepcije sustava vođenja, pravednosti rukovoditelja i zadovoljstva poslom, provedena je Pearsonova korelacija. U Tablici 8. prikazani su koeficijenti korelacija tih varijabli.

U skladu s očekivanjima navedenim u hipotezi 2a), mjere organizacijske klime, percepcije sustava vođenja i pravednosti rukovoditelja u pozitivnim su korelacijama s varijablom zadovoljstva poslom.

Tablica 8. Matrica korelacija kompozitnih rezultata svih varijabli

	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(1) operativno rukovođenje	.72	.82	.68	.58	.57	.72	.85	.78	.78
(2) strateško upravljanje	-	.74	.62	.55	.58	.64	.58	.59	.65
(3) informiranje		-	.72	.64	.65	.74	.70	.64	.76
(4) napredovanje i nagrađivanje			-	.68	.75	.75	.54	.68	.74
(5) standardi kvalitete rada				-	.70	.68	.47	.45	.60
(6) uspješnost organizacije					-	.70	.45	.46	.63
(7) osposobljavanje						-	.62	.58	.74
(8) proceduralna pravednost rukovoditelja							-	.79	.73
(9) distributivna pravednost rukovoditelja								-	.73
(10) zadovoljstvo poslom									-

Napomena: sve korelacije statistički su značajne na razini  $p < .01$

Uvidom u vrijednosti navedene u Tablici 8, vidljivo je kako su dobivene korelacije među varijablama izrazito visoke (od .45 do .82). Ovako visoke povezanosti, pogotovo među varijablama prethodno izvedenih faktorskih analiza organizacijske klime, sustava vođenja i pravednosti rukovoditelja, ukazuju na mogućnost ekstrakcije faktora višeg reda. Iz ovog je razloga provedena faktorska analiza drugoga reda, pri čemu su rezultati pokazali postojanje generalnog faktora organizacijska klima za varijable *napredovanje i nagrađivanje*, *standardi kvalitete rada*, *uspješnost organizacije* i *osposobljavanje*, te generalnog faktora sustavi vođenja za varijable *operativno rukovođenje*, *strateško upravljanje* i *informiranje*. Analiza namijenjena provjeri postojanja nadređenog faktora za varijable koje se odnose na percipiranu pravednost rukovoditelja nije provedena, zbog nemogućnosti ispunjenja uvjeta Kaiser-Meyer-Olkin testa ( $KMO = .50$ ) o adekvatnosti uzorka, čija vrijednost bi trebala iznositi .60 ili više za provedbu smislene faktorske analize (Tabachnick i Fidell, 2007).

Kako bi se utvrdilo mogu li i u kolikoj mjeri varijable sustava vođenja, organizacijske klime i pravednosti rukovoditelja pridonijeti objašnjenju zadovoljstva poslom, provedena je regresijska analiza. U tu su svrhu kao prediktori korištene varijable:

organizacijska klima, sustavi vođenja, proceduralna pravednost rukovoditelja i distributivna pravednost rukovoditelja.

Prije same provedbe analize provjereni su preduvjeti za provedbu. Preduvjeti nezavisnosti reziduala (Durbin-Watson = 1.95), distribucije rezidula, linearnog odnosa među varijablama su zadovoljeni. Utvrđeno je nepostojanje singularnosti i multikolinearnosti ( $VIF < 10$ ,  $Tolerance > .10$ )<sup>2</sup>. Nema značajnih odstupanja dobivenih od prognoziranih rezultata (Cook's Distance < 1). Prilikom daljnje provjere mogućih odstupajućih rezultata uočeno je da postoji 17 čestica u cijelome uzorku čije je odstupanje od modela veće od 3 SD. U naknadnoj provjeri utjecaja svih čestica na model, niti jedna čestica nije pokazala značajni utjecaj na predikciju modela nakon što je uklonjena (razlike u predikciji su unutar vrijednosti SE B), tako da u završnom modelu nije isključena niti jedna čestica. Jedini problem preduvjetu provedbe analize predstavlja heteroscedasticitet i to za četiri varijable: operativno rukovođenje, informiranje, uspješnost organizacije, te proceduralne pravednosti rukovoditelja. Moguće objašnjenje može se naći u distribucijama navedenih varijabli, koje su negativno asimetrične. Kako provedba analize na neispunjenim uvjetima može dovesti do smanjene točnosti modela pogrešnom procjenom standardne pogreške parametra, provedena je *bootstrapping* metoda za točniju procjenu standardne pogreške modela.

Rezultati provedbe multiple regresijske analize, prikazani u Tablici 9, pokazali su kako svi uključeni prediktori statistički značajno pridonose objašnjenju zadovoljstva poslom ( $R^2 = .73$ ,  $F_{(4,1857)} = 1257.28$ ,  $p < .01$ ). Postotak varijance kriterijske varijable koji objašnjavaju prediktori iznosi 73%. Na temelju korelacija prediktora i kriterija, prikazanih u Prilogu 2, izračunati su ukupni doprinosi prediktora u objašnjenju varijable zadovoljstva

Tablica 9. Rezultati multiple regresijske analize

prediktori	B	SE B	$\beta$	$R^2$
sustavi vođenja	.19	.03	.23*	
organizacijska klima	.34	.03	.35*	
proceduralna pravednost rukovoditelja	.15	.01	.21*	
distributivna pravednost rukovoditelja	.10	.02	.18*	
				.73*

\* $p < .01$

<sup>2</sup> Točne vrijednosti VIF i Tolerance koeficijentata prediktora nalaze se u Prilogu 1 na kraju rada



poslom. Najviše varijance objašnjava varijabla organizacijske klime s 27.08%, zatim sustavi vođenja s 18.15%, proceduralna pravednost s 15.02%, te distributivna pravednost s 12.76% objašnjene varijance. Svi prediktori pozitivno pridonose objašnjenju kriterijske varijable.

Provedbom prikazane regresijske analize možemo zaključiti kako hipoteza 2b) nije odbačena, budući da su organizacijska klima, sustavi vođenja i pravednosti rukovoditelja sve značajno i pozitivno pridonijele objašnjenju zadovoljstva poslom.

## 5. RASPRAVA

Svrha ovoga istraživanja bila je provjeriti strukturu OCS upitnika te utvrditi povezanost empirijski deriviranih faktora klime s percepcijom pravednosti rukovoditelja i zadovoljstva poslom u jednoj organizaciji koja se bavi pružanjem telekomunikacijskih usluga u Republici Sloveniji. S obzirom na problem postavljene su hipoteze, koje u skladu s OCS upitnikom pretpostavljaju da će se organizacijska klima sastojati od sedam faktora, sustavi vođenja od pet faktora, dok će zadovoljstvo poslom biti jednofaktorsko. Za pravednost rukovoditelja očekivala su se tri faktora. Sve faktorske analize bile su eksploratornog karaktera. Što se tiče povezanosti spomenutih varijabli, očekivala se pozitivna povezanost među svim varijablama, te se smatralo kako će sve varijable organizacijske klime, sustava vođenja i pravednosti rukovoditelja imati značajni efekt na objašnjenje varijable zadovoljstva poslom.

### 5.1. Faktorska struktura konstrukata

Prilikom provjere prvog dijela prve hipoteze, provedba faktorske analize na česticama namijenjenima mjerenju klime, pokazala je kako se organizacijska klima u ovoj organizaciji, najbolje može opisati s četiri facete jednog nadređenog faktora, faktora *organizacijska klima*. Te su facete (faktori prvog reda) *napredovanje i nagrađivanje, standardi kvalitete rada, uspješnost organizacije i osposobljavanje*. Budući da nalaz nije u skladu s postavljenom hipotezom o sedam faktora, hipoteza je odbačena. Iako je na temelju eigen vrijednosti dobiveni broj faktora bio bliži očekivanome, zbog nemogućnosti interpretacije dobivenih faktora taj je broj smanjen. Kao dodatni argument za smanjenje broja faktora bila je povećana pouzdanost faktora u konačnoj strukturi. Dobiveni faktori su, u određenoj mjeri, kombinacija nekoliko faktora predloženih u OCS modelu, iako u svakome faktoru dominira jedan od predloženih faktora. Prvi je dobiveni faktor, *napredovanje i nagrađivanje*, uglavnom zasićen česticama iz predloženog faktora *zahtjevi i nagrade*, s dvije čestice faktora *odnosi i pravednost*. Čestice se odnose na odgovornosti zaposlenika i nagrade koje su dodijeljene s obzirom na njih, te na usporedbu istih s ostalim zaposlenicima u organizaciji. Drugi faktor, *standardi kvalitete rada* sadrži četiri čestice predloženog faktora *zaokupljenost i odnos prema kvaliteti*, te po dvije iz *spremnost na promjene i učenje i odnosi i pravednost*. Ovaj se faktor odnosi poglavito na odgovornost zaposlenika za izvođenje pojedinih radnih zadataka. Čestica "U našoj organizaciji konflikte rješavamo u zajedničku korist." podjednako je zasićena i na faktoru *osposobljavanje*, što

može značiti da je rješavanje konflikta jednako važno u procesu osposobljavanja kao i u svakodnevnom obavljanju posla. Faktor *uspješnost organizacije* gotovo je u istoj mjeri zasićena predloženim faktorima *ocjena uspješnosti organizacije* i *vizija i stabilnost*. Sadržaj čestica odnosi se na procjenu uspjeha vlastite i relativnu usporedbu s drugim organizacijama. Čestica "Naše posloводство (uprava, kolegij) spada među uspješnija u državi." djelomično zasićuje i prvi faktor, što nam može ukazivati da zaposlenici svoje napredovanje i nagrade djelomično povezuju i s uspjehom uprave. Posljednji dobiveni faktor *osposobljavanje*, većinom dijeli čestice s predloženim faktorom *osposobljavanje i uključenost*, uz iznimku izbačenih čestica koje su se većinom odnosile na komunikaciju zaposlenika i nadređenih. Iako različit broj dobivenih faktora prilikom ispitivanja organizacijske klime nije ništa neobično, jer se isti broj stabilnih faktora gotovo nikada ne uspije replicirati na različitim organizacijama, čak ni koristeći istu mjeru (Schanke, 1983), potrebno je navesti moguće razloge za dobiveni broj faktora. Objašnjenje o različitom broju faktora klime može se naći u funkciji i nastanku OCS upitnika. Upitnik u praksi služi ponajprije kao dijagnostičko sredstvo, te je stvoreno na velikom uzorku organizacija. To pokazuje da je mogući razlog dobivanja manjeg broja faktora od očekivanog svojevrsna situacijska priroda istraživanja provedenog na jednoj organizaciji, gdje je izvjesno da neke čestice (pogotovo one koje su izbačene) ne diskriminiraju dobro, jer nemaju što ni diskriminirati. Uzimajući navedeno u obzir, za organizaciju od interesa se pokazalo da je faktor klime koji najbolje objašnjava percepciju zaposlenika o organizaciji *napredovanje i nagrađivanje*, odnosno da je to faktor koji je najvažniji zaposlenima u organizaciji. Slijede faktori *standardi kvalitete rada* i *uspješnost organizacije*, dok se faktor *osposobljavanje* pokazao najmanje bitnim faktorom u objašnjenju klime organizacije. Kao što je već spomenuto, zbog visokih korelacija između četiri izlučena faktora, posumnjalo se u postojanje nadređenog faktora. Iz ovog je razloga provedena faktorska analiza drugoga reda, pri čemu je ekstrahiran jedan, generalni faktor organizacijske klime. Ovakav nalaz, o postojanju generalnog faktora organizacijske klime, u skladu je s radom James i James (1989), iako takav nalaz nije uobičajen u istraživanju dimenzionalnosti organizacijske klime.

Drugi dio prve hipoteze, o faktorskoj strukturi sustava vođenja, također je odbačen. Slično kao i kod faktorske strukture klime, dobiven je manji broj faktora od očekivanoga: tri umjesto pet faktora, objedinjenih pod faktorom drugog reda - *sustavi vođenja*. Dobiveni faktori prvog reda su *operativno rukovođenje*, *strateško upravljanje* i *informiranje*. Prema

rasporedu čestica po faktorima, izgleda da dobiveni faktori imaju puno veću varijabilnost čestica unutar jednog faktora s obzirom na strukturu predloženu u OCS modelu. Naime, faktor *operativno rukovođenje* u sebi sadrži gotovo podjednak broj čestica iz predloženih faktora *ciljno vođenje i nagrađivanje, osobni razvoj i karijera* i *operativno rukovođenje*, te po jednu iz preostala dva predložena faktora. Ovaj nalaz ukazuje na slabu razinu perceptivne diskriminacije zaposlenika između odgovornosti rukovoditelja, vlastite odgovornosti i posljedične nagrade i napredovanja u karijeri, odnosno da je iz perspektive zaposlenika napredovanje blisko pojmu nagrade za rad i da je oboje usko povezano uz neposrednog rukovoditelja. Faktor *strateško upravljanje* pokazao je nešto jasniju strukturu, s većinom čestica iz predloženog faktora *strateško usmjerenje i organiziranje*, te jedne čestice ("Ciljevi naše organizacijske jedinice proizlaze iz godišnjeg poslovnog plana i svake ih godine jasno određujemo.") iz faktora *ciljno vođenje i organiziranje*. Ta se čestica po smislu ne razlikuje od ostatka čestica u faktoru, s jedinom razlikom što je čestica izvorno povezivana s odjelom, a ne organizacijom u cjelini. Treći dobiveni faktor, *informiranje*, većinom je zasićen predloženim faktorom *komuniciranje*, iako je u manjoj mjeri zasićen faktorima *operativno rukovođenje* i *ciljno vođenje i nagrađivanje*. Uvidom u sadržaj tih čestica vidimo da se i one odnose na komuniciranje, samo ne između zaposlenika s predstavnicima organizacije, već između različitih odjela. Također, čestica "Razmjena informacija je u našoj organizacijskoj jedinici potpuna i bez zadržke." gotovo je podjednako zasićena na ovome i na faktoru *operativno rukovođenje*, što nije neobično, budući da se odnosi na komunikaciju s neposrednim rukovoditeljem koja je potrebna za provedbu posla. Iako postoji nekoliko prijedloga o sustavima i praksama u organizaciji koji utječu na klimu, vjerojatno je kako će svaka organizacija posjedovati sustave koji će se razlikovati od drugih organizacija. Ako bi uspoređivali dobivene rezultate s modelima navedenim u uvodu, vidimo da su dobiveni faktori slični faktorima informiranje (Gatewood i Riordan, 1997), strateško planiranje (Staw, 1986) i operativno izvođenje, komuniciranje, strateško usmjeravanje i organiziranje (AT Adria, 2013). Izgleda da se u ovoj organizaciji, prema viđenju zaposlenika, najviše ističu organizacijske prakse utjecaja neposrednog rukovoditelja, zatim poznavanja planova i strategije organizacije, te dostupnost informacija o tome što se događa u drugim odjelima i organizaciji u cjelosti. Važno je napomenuti da je deriviranjem generalnog faktora sustava vođenja moguće govoriti o ispravnosti korištenja takvog faktora, umjesto njegovih faceta, u analizama odnosa s drugim varijablama od interesa, u ovome slučaju zadovoljstva poslom.

Razlike u broju faktora organizacijske klime i sustava vođenja dobivenih u ovome radu i predloženih u OCS modelu nije začuđujuća, ako u obzir uzmemo činjenicu da su mjereni na različitoj razini konstrukta. Faktori dobiveni u OCS modelu vrijednosti su psihološke klime agregirane na razinu organizacije i prikupljene u više organizacija. Nasuprot tome, mjere u ovome istraživanju prikupljene su u jednoj organizaciji, te pritom nisu agregirane. Uz razliku vezanu uz različit broj faktora predloženih i deriviranih faktora, postoji i nepodudaranje s OCS modelom vezano uz postojanje generalnih faktora organizacijske klime i sustava vođenja. Kako bi objasnili mogući razlog za postojanje nadređenog faktora, možemo navesti rad James i James (1989). Slijedeći logiku navedenih autora, razlog postojanja nadređenog faktora može se naći u objašnjenju da, unatoč različitim područjima koje pokrivaju pitanja faktora prvog reda, sva se pitanja odnose na kognitivno baziranom opisu radne okoline - organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni. Nadređeni faktor tako se može odnositi na sam opis radne okoline po pitanju organizacijske klime, odnosno opisu načina provođenja politika organizacije po pitanju sustava vođenja.

Trofaktorska struktura upitnika predviđena trećim dijelom prve hipoteze, nije potvrđena. Dobivena su dva faktora pravednosti rukovoditelja: *proceduralna* i *distributivna*. Iako se u mnogo slučajeva dobiva trofaktorska struktura pravednosti (npr. Colquitt i sur., 2001), nije neobičan nalaz o dva faktora pravednosti. Naime, čak je i sam autor interakcijske pravednosti kasnije promijenio mišljenje o trodimenzionalnosti konstrukta (Tyler i Bies, 1990), te se smatra kako je interakcijska pravednost samo socijalna dimenzija proceduralne pravednosti (Cropanzano i Greenberg, 1997). Prema ovome gledištu interpersonalna provedba procedura ne bi se trebala odvajati od svojih strukturalnih aspekata (Colquitt i sur., 2001). U skladu s time, faktor *proceduralna pravednost* gotovo u potpunosti je pripojio očekivani faktor *interakcijska pravednost*. Faktor *distributivna pravednost* dobio je očekivanu strukturu, s iznimkom čestice "Moj me nadređeni upoznao s kriterijima napredovanja u našoj organizaciji.", koja se smatra dijelom proceduralne pravednosti. Iako je ova čestica imala skoro podjednaka zasićenja na oba faktora, ipak je ono bilo veće na faktoru distributivne pravednosti. Ovakav rezultat ukazuje na to da zaposlenici ispitane organizacije napredovanje vide više kao dio organizacijskih ishoda, nego procedure koja bi do takvih ishoda trebala dovoditi. Kao i u slučaju organizacijske klime i sustava vođenja, zbog visokih korelacija između dobivenih faktora, pojavila se mogućnost o postojanju nadređenog faktora pravednosti rukovoditelja.

Međutim, kako u ovome slučaju nisu bili zadovoljeni uvjeti provedbe faktorske analize više razine, zadržana su dva originalno izlučena faktora.

Posljednji, četvrti dio prve hipoteze, o jednofaktorskoj strukturi *zadovoljstvo poslom* je potvrđen. Iako *zadovoljstvo poslom* može imati i višefaktorsku strukturu navedenu u uvodu, u OCS modelu je predviđeno zadovoljstvo poslom kao jednofaktorska struktura u kojoj se mjeri dio stava koji se odnosi na kognitivnu dimenziju, što je i najčešće istraživana dimenzija zadovoljstva poslom kao konstrukta (Judge i sur., 2001).

## **5.2. Povezanost mjerenih varijabli i predviđanje zadovoljstva poslom**

Prema očekivanjima navadenima u prvom dijelu druge hipoteze, sve varijable uključene u istraživanje međusobno su pozitivno povezane. Ne samo da su sve varijable bile značajno pozitivno povezane, već je ta povezanost vrlo visoka (vidi Tablicu 8). Najniža povezanost nalazi se među varijablama uspješnost organizacije i oba faktora pravednosti rukovoditelja, dok su najviše vrijednosti korelacija između proceduralne pravednosti rukovoditelja i operativnog rukovođenja. Što se tiče povezanosti sa zadovoljstvom poslom, najviše korelacije su s faktorom operativnog rukovođenja, a najniže sa standardima kvalitete rada. Zbog visokih korelacija među konstruktima, kroz povijest izučavanja organizacijske klime često se javljao argument da je ona istovjetna zadovoljstvu poslom (npr. Guion, 1973). Međutim, visoka povezanost ne dokazuje da se radi o istovjetnim konstruktima, što je u slučaju organizacijske klime i zadovoljstva poslom demonstriralo nekoliko istraživanja (Schneider i sur., 2011). Visoke korelacije postoje i među varijablama korištenim u regresijskoj analizi, koje sadrže nadređene faktore organizacijske klime i sustava vođenja (Prilog 3). Zbog visokih interkorelacija među varijablama u provedenom istraživanju može se javiti problem varijance zajedničke metode (eng. *common method variance*) (Podsakoff i Organ, 1986). Ova se varijanca često javlja zbog načina prikupljanja podataka, te ukoliko se radi i o tome da su sve varijable prikupljene na isti način (npr. upitničkim mjerama), može doći do međusobne povezanosti koja se više temelji na vrsti podataka, nego li na stvarnim vezama među varijablama koje smo htjeli izmjeriti. Podsakoff, Mackenzie, Lee i Podsakoff (2003) smatraju da se moguće postojanje problema varijance zajedničke metode može provjeriti na nekoliko načina. Jedan od njih, koji se pokazao najprimjerenijim postojećim podacima jest provedba faktorske analize na svim česticama uključenim u istraživanje. Ideja u pozadini metode je, ukoliko sve čestice istraživanja u faktorskoj analizi tvore jedan faktor ili ukoliko tvore više

faktora s prvim koji objašnjava preko 50% varijance, velika je vjerojatnost da je objašnjenje u regresijskoj analizi posljedica interkorelacije među varijablama, a ne utjecaja jedne varijable na drugu. Provedbom analize na svim česticama faktora uključenih u analizu objašnjeno je 46.35% varijance prvim faktorom, dok je svih osam faktora objasnilo 67.39% varijance, čime se pokazalo kako predviđanje zadovoljstva poslom u regresijskoj analizi ima smisla bez obzira na interkorelacije među prediktorima.

U skladu s drugim dijelom druge hipoteze, provedena je regresijska analiza, čiji su rezultati pokazali poklapanje s predviđenim rezultatima. Kako su faktorskim analizama dobiveni generalni faktori organizacijske klime i sustava vođenja, ovi su faktori, a ne njihove facete, uz faktore distributivne i proceduralne pravednosti rukovoditelja korišteni kao prediktori u analizi predviđanja zadovoljstva poslom. Svi prediktori uključeni u analizu značajno su i pozitivno doprinijeli objašnjenju zadovoljstva poslom. Svim je prediktorima objašnjena velika količina varijance, čak 73%. Usporedbom pearsonovih i semiparcijalnih korelacija prediktora s kriterijem (Prilog 2) uočeno je kako zajednička varijanca prediktora iznosi visokih 66%. Ovaj podatak nije iznenađujuć s obzirom na prethodno uočene visoke korelacije među prediktorima (Prilog 3), međutim, postavlja se pitanje o potrebi korištenja tolikog broja mjera u objašnjenju zadovoljstva poslom. Naime, samostalni doprinos varijabli kreće se od najviše vrijednosti prediktora organizacijske klime od 4.41% do najniže prediktora distributivne pravednosti od samo 1%. S obzirom na navedene rezultate, izgleda da je za objašnjenje zadovoljstva poslom moguće koristiti bilo koji od korištenih prediktora, s malenom razlikom u dodatnoj količini objašnjene varijance uvođenjem bilo kojeg drugog prediktora. Unatoč tome, najснаžnijim prediktorom zadovoljstva poslom pokazala se varijabla organizacijske klime.

Kako od strane autora teksta nije pronađen niti jedan rad koji kombinira percepciju zaposlenika o sustavima vođenja, organizacijskoj klimi i pravednosti rukovoditelja u objašnjenju zadovoljstva poslom, moguće je jedino se referirati na radove koji su kombinirali neke od spomenutih varijabli ili izučavali svaku od njih zasebno. Predviđanje zadovoljstva poslom iz klime (npr. Johnson i McIntye, 1998; Pritchard i Karasick, 1973; Schnake, 1983; Parker i sur., 2003). U radovima James i James (1989) i Parker i sur. (2003) nadređeni faktor klime pokazao se prediktorom zadovoljstva poslom, što daje podršku nalazima ovoga rada. Osim radova James i James (1989), koji dobivaju jedan nadređeni faktor organizacijske klime i njene četiri facete i Parker i sur. (2003) koji

provode metaanalizu temeljenu na modelu Jamesa i Jamesa, ostali radovi koriste višedimenzionalni pogled na organizacijsku klimu. Usporedba s ostalim radovima biti će stoga prikazana sličnostima faceta dobivenih u ovome radu i faktorima organizacijske klime u ostalim radovima. Tako faceta napredovanje i nagrađivanje, slična faktorima izvedba vezana uz nagrade i veličina nagrade (Pritchard i Karasick, 1973), participacija i nagrade (Schnake, 1983), zatim faceta osposobljavanje, slična faktoru treninga (Johnson i McIntye, 1998) i faceta informiranje, slična faktoru komunikacija (Johnson i McIntye, 1998), pokazali su se bitnim za objašnjenje zadovoljstva poslom u svim istraživanjima. Isto se pokazalo i za facetu strateško upravljanje, sličnu faktorima struktura (Pritchard i Karasick, 1973; Schnake, 1983) i odlučivanje (Johnson i McIntye, 1998), te facetu standardi kvalitete rada, sličan faktorima standardi rada i odgovornost (Schnake, 1983). Ukratko, većina faceta nadređenog faktora organizacijske klime i nadređenog faktora sustava vođenja dobiva podršku preko formalno sličnih faktora korištenih u drugim istraživanjima, u objašnjenju zadovoljstva poslom.

Kao što je već navedeno u uvodu, različiti autori favoriziraju različite vrste pravednosti u objašnjenju zadovoljstva poslom. Rezultati dobiveni u ovome istraživanju ukazuju na to da percepcije obje pravednosti rukovoditelja imaju efekta na zadovoljstvo poslom. Ipak, veći efekt pokazuje proceduralna pravednost rukovoditelja, što je u skladu s rezultatima Alexander i Ruderman (1987) i Colquitt i sur. (2001). Međutim, ovaj nalaz može biti posljedica spajanja proceduralne pravednosti s interakcijskom prilikom faktorske analize, tako da za taj nalaz ne možemo reći da nije u skladu s prijedlogom Masterson i sur. (2000), kao i da interakcijska pravednost ima velikog efekta na zadovoljstvo poslom. Izvjesno je da je poštivanje procedura i primjerena interakcija od strane rukovoditelja važnija za zadovoljstvo zaposlenika od same raspodjele. Mogući je razlog to što neposredni rukovoditelji najčešće nemaju moć nad raspodjelom najvažnijeg resursa poput plaće, dok imaju nad resursima poput radnog materijala, te je stoga distributivna pravednost manje, ali i dalje bitan prediktor zadovoljstva poslom.

Rezultati su pokazali kako je preduvjet zadovoljstva poslom zaposlenika, posredno i željenih ishoda organizacije, od velike važnosti imati rukovoditelje koji se pravedno odnose prema zaposlenicima. Budući da su oni osobe koje imaju najviše kontakata sa zaposlenicima, te time i predstavljaju više razine organizacije, bitno je da se odnose s poštovanjem prema podređenima i pri tome pokažu kako cijene trud koji su zaposleni



uložili u radno izvođenje. Uz ulogu rukovoditelja, korisno je obratiti pozornost na to da se zaposlenicima omogući dobar sustav informiranja, kako one potrebne za obavljanje pojedinačnih radnih zadataka, tako i povratne informacijama o obavljenom poslu. Navedene informacije o radnim zadacima trebali bi slijediti iz strateškog plana organizacije za predstojeće razdoblje poslovanja organizacije. Bitnom se pokazala i otvorena komunikacija među odjelima u organizaciji. Mogućnost napredovanja i nagrađivanja izgleda da igra veliku ulogu u zadovoljstvu zaposlenika poslom, pogotovo ako su usklađene s pokazanim radnim učinkom, količinom truda i željama zaposlenika. Svjesnost o kvalitetnoj radnoj izvedbi i uzimanje organizacijskih ciljeva kao vlastitih utječe na zadovoljniji pogled zaposlenika o poslu koji obavljaju. Dobar sustav osposobljavanja smatra se nužnim za kvalitetno obavljanje posla. Dopuštanjem mogućnosti pogrešaka tijekom i nakon osposobljavanja, tj. pri novim načinima rada, smatra se pozitivnim u očima zaposlenika. Ukoliko je moguće, bilo bi dobro održavati i razinu uspješnosti organizacije s obzirom na druge organizacije, budući da i taj faktor utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

### **5.3. Nedostaci istraživanja i implikacije za buduća istraživanja**

Neovisno o tome što su nas u ovome istraživanju zanimali samo stavovi zaposlenika, korištenje isključivo samoprocjena predstavlja potencijalni problem za valjanost svakog istraživanja. Na ovaj način nije se mogla provjeriti podudarnost stvarnih struktura organizacije i pravednosti rukovoditelja s percepcijama zaposlenika o njima. Nadalje, zbog korelacijske prirode istraživanja nije moguće donositi nikakve uzročno-posljedične veze među varijablama. Moguće je da zadovoljstvo poslom utječe na percepciju organizacijske klime i sustava vođenja, kao što je moguće djelovanje i u obrnutom smjeru.

Dodatni nedostatak istraživanja predstavlja ne prikupljanje demografskih podataka. S ovim bi se podacima jasnije mogla ispitati priroda organizacijske klime s mogućim razlikama s obzirom na spol, dob ili radni staž ispitanika. Kako je istraživanje provedeno na uzorku ispitanika iz slovenskog kulturnog područja, pitanje je bi li rezultati navedeni u ovome istraživanju bili replicirani na hrvatskom uzorku. Kako je OCS model nastao na kombiniranom uzorku hrvatskih i slovenskih organizacija, moguće je da bi se model potvrdio na organizaciji koja posluje u obje države, što bi ujedno provjerilo model na psihološkoj (neagregiranoj) razini, pridržavajući se uzorka iz obje zemlje.

Kako je istraživanje i obrada podataka provedena samo na jednoj organizaciji ne može se govoriti o mogućnosti generalizacije rezultata niti o procjeni valjanosti OCS modela, budući da svaka organizacija ima specifičan ustroj. Ovo je istraživanje ukazalo na nužnost provjere stabilnosti konstrukta kada se provjeravaju dvije različite razine analize: psihološke i agregirane. Kada bi se postigla stabilnija struktura OCS upitnika, rad bi se mogao usmjeriti na izradu upitnika specifične organizacijske klime koja bi služila kao nadopuna OCS upitniku i pomogla stvoriti jasniji uvid u doživljaj zaposlenika o vlastitoj organizaciji. Uzimajući u obzir gledište Schneider i sur. (2011) kako se na molarnu klimu, kakvu mjeri OCS upitnik, može gledati kao na podatke koji se mogu koristiti za općeniti doživljaj zaposlenika o organizaciji u kojoj rade i služiti kao predložak za otkrivanje specifičnih problema u organizaciji, koje bi se ispitivale upitnicima specifičnih klima.

## 6. ZAKLJUČAK

Predložena struktura OCS upitnika nije se pokazala istovjetno empirijski deriviranoj strukturi dobivenoj u ovome radu. Sustavi rukovođenja u ovoj su organizaciji objašnjeni s jednim nadređenim faktorom s tri facete, umjesto pet predloženih faktora, organizacijska klima s jednim nadređenim faktorom s četiri facete, umjesto sedam predloženih faktora, a pravednost rukovoditelja s dva umjesto tri faktora.

Utvrđena je i pozitivna povezanost među svim analiziranim varijablama. Provedena je regresijska analiza prema pretpostavkama OCS modela, s dodatkom pravednosti rukovoditelja, koji model ne pretpostavlja. Dobiveni rezultati pokazuju kako su organizacijska klima, sustavi vođenja, distributivna i proceduralna pravednost rukovoditelja, svi značajni prediktori zadovoljstva zaposlenika poslom. Količina objašnjene varijance iznosila je 73%.

## LITERATURA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. U: L. Berkowitz (Ur.), *Advances in experimental social psychology, Vol. 2* (str. 267-299). New York Academic Press.
- Alexander, S., i Rudermann, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research, 1*, 177-198.
- Arvey, R.D., Bouchard, T.J., Segal, N.L. i Abraham, L.M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology, 74*, 187-192.
- AT Adria (2006). *Pregled istraživanja organizacijske klime i zadovoljstva poslom u Hrvatskoj i Sloveniji od 2001. do 2005. godine: Skupno petogodišnje izvješće projekta HrOK/SiOK.*
- AT Adria (2013). *Mjerenje organizacijske klime i zadovoljstva poslom.* Preuzeto s <http://atadria.hr/organizacijska-dijagnostika>
- Bakhshif, A., Kumar, K. i Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Business and Management, 4*(9), 145-154.
- Carr, J.Z., Schmidt, A.M., Ford, J.K. i DeShon, R.P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 605-619.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O. i Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445.
- Cropanzano, R. i Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. U: C.L. Cooper i I.T. Robertson (Ur.), *International review of industrial and organizational psychology* (str. 317-372). New York: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R. i Rupp, D.E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior, 58*(2), 164-209.
- Cropanzano, R. i James, K. (1990). Some methodological considerations for the behavioral analysis of work attitudes. *Journal of Applied Psychology, 75*, 433-439.

Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.

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.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 114-140.

Gatewood, R.D. i Riordan, C.M. (1997). The development and test of a model of total quality: Organizational practices, TQ principles, employee attitudes and customer satisfaction. *Journal of Quality Management*, 2(1), 41-65.

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

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.

Guion, R.M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.

Hulin, C.L. (1991). Adaptation, commitment, and persistence in organizations. U: M.D. Dunnette i L.M. Hough (Ur.), *Handbook of industrial psychology Vol. 2* (str. 445-505). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Hulin, C.L. i Judge T.A. (2003). Job attitudes. U: I.B. Weiner, W.C. Borman, D.R. Ilgen i R.J. Klimoski (Ur.), *Handbook of psychology, Vol. 12* (str. 255-276). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2014a). Effects of (mis)alignment between supervisory and organizational justice. *Journal for General Social Issues*, 23(4), 615-637.

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

- James, L.R., Choi, C.C., Ko, C.H.E., McNeil, P.K., Milton, M.K., Wright, M.A. i Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.
- James, L.A. i James, L.R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739-751.
- James, L.R. i Jones, A.P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- Jex, S.M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Johannesson, R.E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 118-144.
- Johnson, J.J. i McIntye, C.L. (1998). Organizational culture and climate correlates of job satisfaction. *Psychological Reports*, 82, 843-850.
- Judge, T.A., Parker, S., Colbert, A.E., Heller, D. i Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. U: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil i C. Viswesvaran (Ur.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology, Vol. 2: Organizational psychology* (str. 25-52). London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- Kopelman, R.E., Brief, A.P. i Guzzo, R.A. (1990). The role of climate and culture in productivity. U: B. Schneider (Ur.), *Organizational climate and culture* (str.282-318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. U: K. Gergen, M. Greenberg i R. Willis (Ur.), *Social exchange: Advances in theory and research* (str. 27-55). New York: Plenum.
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American Journal of Sociology*, 44(6), 868-896.
- Lewin, I. i Stokes, J.P. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: Role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 74, 752-758.
- Liao, H. and 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), 245-256.

- Litwin, G.H. i Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Locke, E.A. (1976). The nature of causes of job satisfaction. U: M.D. Dunnette (Ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M. i Young, S.A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Masterson, S.S, Lewis, K., Goldman, B.M. i Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- McDowall, A. i Fletcher, C. (2004). Employee development: An organizational justice perspective. *Personnel Review*, 33(1), 8-29.
- McFarlin, D.B. i Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 326-637.
- Naumann, S.E. i Benett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multi-level model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 56-90.
- Ostroff, C., Kinicki, A.J. i Tamkins, M.M. (2003). Organizational culture and climate. U: I.B. Weiner, W.C. Borman, D.R. Ilgen i R.J. Klimoski (Ur.), *Handbook of psychology, Vol. 12* (str. 565-593). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S.A., Huff, J.W., Altmann, R.A., Lacost, H.A. i Roberts, J.E. (2003). Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Payne, R.L. i Pugh, D.S. (1976). Organizational structure and climate. U: M.D. Dunnette (Ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str. 1125-1173). Chicago: Rand-McNally.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J.-Y. i Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.

- Podsakoff, P.M. i Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Prichard, R.D. i Karasick, B.W. (1973). The effect of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.
- Reichers, A.E. i Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. U: B. Schneider (Ur.), *Organizational climate and culture* (str. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Riordan, C.M. i Gatewood, R.D. (1996). Putting the “employee” into quality efforts: A process model of organizational practices, quality principles, and employee reactions. *Advances in the Management of Organizational Quality*, 297-333, JAI Press.
- Rozlowski, M. i Hulin, C. (1992). The scientific merit of valid measures of general construct with special reference to job satisfaction and job withdrawal. U: C.J. Cranny, P.C. Smith i E.F. Stone (Ur.), *Job satisfaction* (str. 123-163). New York: Lexington.
- Rupp, D.E. i Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.
- Rupp, D.E., McCance, A.S., Spencer, S. i Sonntag, K. (2008). Costumer (in)justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*, 34 (5), 903-924.
- Salancik, G.R. i Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schanke, M.E. (1983). An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. *Personnel Psychology*, 36, 791-807.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. U: N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom i M.F. Peterson (Ur.), *Handbook of organizational culture and climate* (str. xvii-xxi). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G. i Macey, W.H. (2011). Organizational climate research: achievements and the road ahead. U: N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom i M.F. Peterson (Ur.), *The handbook of organizational culture and climate, 2nd ed.* (str. 29-49). Thousand Oaks, CA: SAGE.



- Schneider, B. i Reichers, A.A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, B. i Snyder, R.A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328.
- Staw, B.M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*, 28(4), 40-53.
- Sušanj, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Sweeney, P.D. i McFarlin, D.B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Tabachnick, B.G. i Fidell, L.S. (2007) *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Tyler, T.R. i Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. U: J.S. Carroll (Ur.), *Applied social psychology and organizational settings* (str. 77-98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587-596.

## PRILOZI

*Prilog 1.* VIF i Tolerance vrijednosti prediktora korištenih u regresijskoj analizi

prediktori	VIF	Tolerance
sistemi vođenja	4.44	.23
organizacijska klima	2.74	.36
proceduralna pravednost rukovoditelja	3.42	.29
distributivna pravednost rukovoditelja	2.99	.33

*Prilog 2.* Korelacije prediktora s kriterijskom varijablom zadovoljstvo poslom

prediktor	r	semiparcijalna r
organizacijska klima	.77	.21
sistemi vođenja	.79	.11
proceduralna pravednost rukovoditelja	.73	.11
distributivna pravednost rukovoditelja	.73	.01

*Prilog 3.* Matrica korelacija kompozitnih rezultata varijabli uključenih u regresijsku analizu

	1	2	3	4	5
(1) organizacijska klima	-	.79	.59	.62	.77
(2) sistemi vođenja		-	.77	.73	.79
(3) proceduralna pravednost rukovoditelja			-	.79	.73
(4) distributivna pravednost rukovoditelja				-	.73
(5) zadovoljstvo poslom					-

Napomena: sve korelacije statistički su značajne na razini  $p < .01$