

# Učinci povratne informacije na radnu uspješnost zaposlenika

---

**Borić, Lovro**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:171147>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



*Repository / Repozitorij:*

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet Osijek  
Diplomski sveučilišni jednopredmetni studij Psihologija

Lovro Borić

**UČINCI POVROTNE INFORMACIJE NA RADNU  
USPJEŠNOST ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2023.

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet Osijek  
Odsjek za psihologiju  
Diplomski sveučilišni jednopredmetni studij Psihologija

Lovro Borić

**UČINCI POVROTNE INFORMACIJE NA RADNU  
USPJEŠNOST ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2023.

**Prilog: Izjava o akademskoj čestitosti i o suglasnosti za javno objavljivanje**

Obveza je studenta da donju Izjavu vlastoručno potpiše i umetne kao treću stranicu završnoga, odnosno diplomskog rada.

**IZJAVA**

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napisao/napisala te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s navođenjem izvora odakle su preneseni.

Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasan/suglasna da Filozofski fakultet u Osijeku trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku 10. rujna 2023

Lovro Boric, 0122230441

Ime i prezime studenta, JMBAG

## Sadržaj

Uvod.....	1
Radna uspješnost zaposlenika.....	2
Povratna informacija rukovoditelja o radnoj uspješnosti.....	4
Pravednost rukovoditelja.....	5
Povjerenje u rukovoditelja.....	7
Međudnosi povratne informacije o radnoj uspješnosti, pravednosti rukovoditelja, povjerenja u rukovoditelja i radne uspješnosti .....	8
Cilj, problemi i hipoteze.....	12
Metoda.....	13
Sudionici.....	13
Instrumenti.....	13
Postupak.....	16
Rezultati.....	17
Ispitivanje preduvjeta za provođenje parametrijskih postupaka.....	17
Deskriptivni podaci.....	18
Povezanost varijabli korištenih u istraživanju.....	19
Doprinos sociodemografskih varijabli, povjerenja u rukovoditelja, pravednosti rukovoditelja i povratne informacije rukovoditelja o radnoj uspješnosti na samoprocjenu radne uspješnosti zaposlenika.....	20
Rasprava.....	25
Odnos povratne informacije o radnoj uspješnosti od strane rukovoditelja i samoprocjene radne uspješnosti zaposlenika.....	25
Važnost i implikacije rezultata istraživanja.....	29
Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.....	30
Zaključak.....	31
Literatura.....	32

## Učinci povratne informacije na radnu uspješnost zaposlenika

Cilj ovog istraživanja je provjeriti učinke povratne informacije rukovoditelja o radnoj uspješnosti na samoprocjenu radne uspješnosti zaposlenika u organizaciji. Istraživanje se uz ispitivanje doprinosa povratne informacije rukovoditelja o radnoj uspješnosti u objašnjenju radne uspješnosti zaposlenika usmjerilo i na provjeru medijacijske uloge pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovoditelja u navedenom međudnosu povratne informacije o radnoj uspješnosti i radne uspješnosti. Uzorak u istraživanju se sastojao od  $N = 295$  sudionika koji su zaposleni na istom radnom mjestu dulje od šest mjeseci. Istraživanje se sastojalo od ispunjavanja Upitnika o sociodemografskim podacima, Skale interpersonalnog povjerenja u rukovoditelja, Ljestvice uspješnosti u radnim zadacima, Skale pružanja povratne informacije o radnoj uspješnosti i Skale pravednosti u organizacijskom kontekstu putem online obrasca. Rezultati istraživanja upućuju da je povratna informacija o radnoj uspješnosti značajan pozitivni prediktor radne uspješnosti, kao i da je u navedenom međudnosu povjerenje u rukovoditelja značajan medijator, odnosno da posreduje u međudnosu povratne informacije o radnoj uspješnosti i radne uspješnosti. Sukladno rezultatima u radu se obrazlaže i raspravlja o potencijalnim teorijskim zaključcima koji proizlaze iz istraživanja te još važnije, praktičnim implikacijama za organizacije.

*Ključne riječi:* povratna informacija o radnoj uspješnosti, pravednost rukovoditelja, samoprocjena radnog učinka, povjerenje u rukovoditelja, radna uspješnost

## Effects of feedback on employee performance

The aim of this research is to explore the effects of manager's feedback on work performance on the self-assessment of the work performance of employees in the organization. In addition to examining the contribution of manager feedback on work performance in explaining employee performance, the research also focused on verifying the mediating role of manager fairness and trust in the manager in the aforementioned relationship between feedback on work performance and work performance. The research sample consisted of  $N = 295$  participants who were employed at the same workplace for more than six months. The research consisted of filling in the Questionnaire on sociodemographic data, Interpersonal Trust Scale, Task Performance Questionnaire, Feedback on Performance Scale and the Scale of Fairness in the Organizational Context in online form. The results of the research suggest that feedback on work performance is a significant positive predictor of work performance, as well as that trust in the manager is a significant mediator in the aforementioned relationship, that is, it mediates the relationship between feedback on work performance and work performance. According to the results, the paper explains and discusses the potential theoretical conclusions arising from the research and, more importantly, the practical implications for organizations.

*Keywords:* feedback on work performance, managerial fairness, work performance self-assessment, managerial trust, work performance

## Uvod

Suvremeni svijet, a pogotovo onaj poslovni, traži rezultate. Uspješnost i rezultati su u velikoj većini organizacija, uz izuzetak rijetkih, ključna stvar oko koje se i zbog koje se formira struktura, kultura i u širem značenju poslovanje samo po sebi. Uspješnost organizacije rezultat je doprinosa i truda kojeg ulažu njeni zaposlenici, odnosno može se reći da je uspješnost cijele organizacije na određeni način rezultanta individualne radne uspješnosti svakog zaposlenika. Budući da je svaki zaposlenik različit s obzirom na vlastite kompetencije, motivaciju i brojne druge čimbenike koje između ostalog ovise i o prethodnom iskustvu zaposlenika, radna uspješnost može biti vrlo varijabilna od osobe do osobe u istoj organizaciji. Također, radna uspješnost može uvelike ovisiti o organizaciji, njenoj klimi i kulturi i općenitom načinu funkcioniranja.

Razlikovanje u radnoj uspješnosti može biti produkt određenih internalnih svojstava zaposlenika, kao što su kognitivne sposobnosti ili određene dispozicije ličnosti za koje je dokazano da mogu biti dobri prediktori radne uspješnosti (Schmidt i Hunter, 1998). Upravo se prilikom selekcijskog postupka posebna pozornost pridaje navedenim čimbenicima koji mogu ukazivati na predispoziciju pojedinog zaposlenika za uspješnim obavljanjem posla te općenito funkcioniranjem na radnom mjestu (Barrick i sur., 2001). Internalna svojstva zaposlenik unosi u organizaciju te su na neki način potencijal koji nije jednostavno mijenjati. Ona se mogu u određenoj mjeri mijenjati kroz edukacije i razna osposobljavanja, što ima neposredne posljedice i na radnu uspješnost (Kotur i Anbazhagan, 2014), ali svaka promjena ovisi o zaposleniku i njegovoj motivaciji. No, uz internalna svojstva koja mogu utjecati na radnu uspješnost, podjednako su važna svojstva organizacije koja mogu proizlaziti iz ili biti rezultat organizacijske klime i kulture. Navedena svojstva također mogu biti i usko vezana uz rukovoditelja i varijable koje su vezane uz specifično radno mjesto. Čimbenici koji mogu utjecati na radnu uspješnost, a vezani su uz organizaciju, zaokupljaju interes istraživača, ali i samih organizacija u praksi. Zašto je to tako? Može se vrlo jednostavno pretpostaviti da želja za istraživanjem proizlazi iz razmišljanja da je potrebno ispitati čimbenike na koje može utjecati sama organizacija. Organizacija, kako bi vlastitim utjecajem mogla što preciznije upravljati radnom uspješnosti zaposlenika i osigurati predispozicije potrebne za visoku radnu uspješnost, prepoznaje važnost čimbenika koji nisu vezani isključivo uz individualne karakteristike zaposlenika. Uz mnoge istraživače koji prepoznaju navedenu važnost, Badrianto i Ekhsan (2020) ispituju učinak radnog okruženja i zadovoljstva poslom na radnu uspješnost, Sušan

(2021) ispituje na koji način stilovi odlučivanja utječu na radnu uspješnost, Nyhan (2000) ispituje utjecaj povjerenja u organizaciji na radnu uspješnost, a Williams i Anderson (1991) ispituju kako organizacijska posvećenost utječe na ponašanja u organizaciji, između ostalog i radnu uspješnost. Mnogi drugi istraživači usmjeravaju vlastite kapacitete na široki spektar čimbenika koji proizlaze iz same organizacije, dok su u ovom istraživanju u fokusu povratna informacija od strane rukovoditelja, povjerenje u rukovoditelja te organizacijska pravednost kao varijable vezane uz organizacije. Navedene varijable, prema prethodnim istraživanjima, pokazuju povezanost s radnom uspješnosti te predstavljaju značajno područje potencijalnog djelovanja, ali i dalje nedovoljno istraženo područje kojemu se može pristupiti na više različitih načina kako bi se maksimalno iskoristio potencijal za praktične implikacije koje mogu proizaći iz istraživanja (Aryee i sur., 2004; Dirks, 1999; Dubinsky i Levy, 1989; Farooq i Khan, 2011; Hasan i sur., 2012; Ilgen i sur., 1979; Nyhan, 2000; Pavett, 1983).

Stoga se ovim istraživanjem nastoji ispitati međuodnos povratne informacije rukovoditelja o radnoj uspješnosti, pravednosti rukovoditelja, povjerenja u rukovoditelja te radne uspješnosti zaposlenika. S obzirom na utvrđene rezultate i relevantna prethodna istraživanja te teorijske pretpostavke, prezentiraju se implikacije koje mogu pronaći primjenu u organizacijama i području ljudskih resursa, ali i primijeniti u budućim istraživanjima.

### **Radna uspješnost zaposlenika**

Radna uspješnost zaposlenika se definira kao mjera u kojoj pojedinac postiže vlastite ciljeve izvodeći radne zadatke te na taj način pomaže organizaciji postići prethodno definirane organizacijske ciljeve (Motowildo i sur., 1990). Radna uspješnost jedan je od centralnih pojmova svake organizacije te obuhvaća širok spektar radnji povezanih s namjerom za ponašanjem zaposlenika, ali i drugim čimbenicima koji se naposljetku integriraju u ukupnu radnu uspješnost (Dubnick, 2005). U većini situacija, budućnost organizacije ovisi o njenoj uspješnosti te se ona može definirati kao krajnji produkt svih karakteristika zaposlenika, sustava nagrađivanja, organizacijske klime i kulture, organizacijske strukture, strateškog planiranja organizacije i brojnih drugih čimbenika. Temeljni smisao radne uspješnosti kao koncepta te njegovog mjerenja i praćenja je utvrditi u kojoj se mjeri individualno djeluje kako bi se ispunili strateški ciljevi (Van Dooren i sur., 2015). Upravo zbog navedene značajne važnosti u većini istraživanja naglasak se stavlja na prediktore radne uspješnosti (Sušanj, 2021), odnosno na varijable koje imaju direktni ili indirektni utjecaj na radnu uspješnost. Upravljanje radnom uspješnosti, kao proces koji organiziraju i provode sami rukovoditelji, obuhvaća sve procese kojima se osigurava da su radne aktivnosti zaposlenika u skladu s ciljevima organizacije (Noe



i sur., 2006). Upravljanje radnom uspješnosti pogotovo je važno u kontekstu istraživanja prediktora radne uspješnosti, budući da rukovoditelji na taj način pokušavaju osigurati da radnici znaju što se od njih očekuje te što je relevantno njima samima i cijeloj organizaciji po pitanju rada (Borić, 2021). Procjena radne uspješnosti najčešće je temelj prema kojemu se zaposleniku komunicira povratna informacija o radnoj uspješnosti. Kvalitetno prenesena povratna informacija o radnoj uspješnosti trebala bi usmjeravati korekcije ponašanja zaposlenika kako bi se afirmirao postojeći uspjeh i u budućnosti dodatno poboljšao. Kao što je iz navedenog vidljivo, radna uspješnost je konačni produkt radnog procesa i temelj za nagrađivanje (Borić, 2021), ali u isto vrijeme i korektiv te početna točka za buduće planiranje u organizaciji. Stoga, moguće je zaključiti kako radnoj uspješnosti treba pristupiti iz perspektive predikcije putem praćenja čimbenika na koje organizacija može direktno djelovati, uz naravno paralelno praćenje i procjenjivanje radne uspješnosti.

Radna uspješnost može se procjenjivati na nekoliko načina. Najčešće se procjenjuje putem procjene rukovoditelja, procjene internih ili eksternih specijaliziranih stručnjaka za upravljanje ljudskim resursima, procjenom kolega s kojima je zaposlenik u neposrednom kontaktu ili standardiziranim objektivnim mjerama koje je ponekad vrlo teško implementirati u većini branša (Noe, i sur, 2006). Učestalo je zastupljena i samoprocjena radne uspješnosti, koja zajedno sa prethodno navedenim metodama čini tzv. 360° pristup procjeni radne uspješnosti (Dessler, 2015). Vrlo često se u istraživačke svrhe koristi samoprocjena radne uspješnosti. Glavna prednost samoprocjene radne uspješnosti, pogotovo u istraživačkom kontekstu, nalazi se u jednostavnosti i ekonomičnosti uz zadržavanje značajne pozitivne povezanosti sa ostalim metodama, pogotovo kada se radi o mjerama uspješnosti u radnim zadacima (Sušan, 2021), odnosno širim mjerama radne uspješnosti, od kojih će jedna biti korištena u ovom istraživanju.

**Samoprocjena radne uspješnosti.** Jedan od oblika procjene radne uspješnosti upravo je samoprocjena, odnosno postupak u kojemu pojedinac procjenjuje vlastitu uspješnost u radnim zadacima ili ponašanjima u organizaciji (Williams i Anderson, 1991). Samoprocjena radne uspješnosti se zbog jednostavnosti i pokušaja obuhvaćanja šireg spektra ponašanja nerijetko definira kao samoprocjena uspješnosti u radnim zadacima. Zaposlenik u slučaju samoprocjene radne uspješnosti procjenjuje vlastito slaganje s tvrdnjama vezanim uz ispunjavanje i pristup zadacima na radnom mjestu čime se dobiva široki generalni pregled koji proizlazi iz vlastitog stava prema radu i vlastitim obvezama (Williams i Anderson, 1991). Uz ispitivanje šireg pojma uspješnosti u radnim zadacima, radna uspješnost se može ispitivati i

putem užih mjera najčešće vezanih uz specifično ponašanje ili vještinu (Sušanj, 2021). Upravo zbog navedene značajne povezanosti s ostalim mjerama, fleksibilnosti mjere za ispitivanje radne uspješnosti u raznim područjima i strukama nevezano uz specifične radne zadatke i jednostavnosti implementacije u ovom istraživanju se pristupilo korištenju samoprocjene radne uspješnosti, točnije samoprocjeni uspješnosti u radnim zadacima.

### **Povratna informacija rukovoditelja o radnoj uspješnosti**

Povratna informacija o radnoj uspješnosti vrlo je važan element komunikacije u organizaciji koji ima široku primjenu te podrazumijeva razmjenu informacija o elementima rada i radne uspješnosti na način gdje primarno menadžer pristupa sa pozicije kontrole protoka informacija (Nyhan, 2000). Povratna informacija o radnoj uspješnosti vrlo je važan element koji može imati značajan utjecaj na radnu uspješnost, proizlazeći iz nalaza da otvorena komunikacija i dijeljenje informacija poboljšavaju radnu uspješnost (Mishra i Morrissey, 1990). Kvalitetna povratna informacija o radnoj uspješnosti obuhvaća upravo prethodno navedeno, a de Villers (2013) analizirajući nalaze brojnih istraživanja vezanih uz povratnu informaciju o radnoj uspješnosti navodi da ista treba imati jasnu svrhu i biti učinkovita. Učinkovitost se u ovom slučaju odnosi na to da je ona situacijski usmjerena, a ne dispozicijski, odnosno da se povratna informacija o radnoj uspješnosti pruža na temelju učinka na određenim zadacima i da je jasno komunicirano da je kontekstualno ona ovisna i zavisna o razini motivacije zaposlenika (Deci i sur., 1999; de Villers, 2013). Zatim, povratna informacija o radnoj uspješnosti treba biti sažeta i jasna na način da zaposlenik ima vremena i resursa prilagoditi svoje ponašanje istoj (Evans i sur., 2010; de Villers, 2013). Potrebno je i da je specifična i sadrži indikatore poželjnog i nepoželjnog ponašanja (Dempsey i sur., 1993; de Villers, 2013), ali u isto vrijeme mora biti značajna za pojedinca i za njegov osobni rast, razvoj, samopouzdanje i poticajna za daljnje uključivanje, odnosno mora biti afirmativna i motivirajuća (Ferguson, 2011; de Villers, 2013). Naposljetku ona mora biti nepristrana i neovisna o subjektivnim mišljenjima (Evans i sur., 2010; de Villers, 2013; Kluger i DeNisi, 1996), povezana sa specifičnim ciljevima izvedbe koji su zaposleniku jasno rečeni (de Villers, 2013) te jasno i realno uvremenjena, odnosno rok za korekcije i prilagodbu ponašanja treba biti postavljen realno (Clariana i sur., 2000; Dempsey i sur., 1993; de Villers, 2013). Kvalitetna povratna informacija o radnoj uspješnosti formirana na navedeni način povećava vjerojatnost učenja na principu pokušaja i pogreške te može predstavljati temelj za cjeloživotno učenje i usavršavanje zaposlenika koji putem korektiva od rukovoditelja prolaze kroz proces razvoja (Buchholz i Roth, 1987). Prema tome, kvalitetna povratna informacija o radnoj uspješnosti može

od zaposlenika sa ispodprosječnim rezultatima oblikovati istog u zaposlenika s najboljim rezultatima u organizaciji, kao što je i Larson (1989; prema Nyhan, 1999) dokazao na uzorku zaposlenika javnih službi. No, u isto vrijeme neodgovarajuća i neugodno prenesena povratna informacija o radnoj uspješnosti od zaposlenika sa prosječnim ili čak vrlo dobrim rezultatima može napraviti zaposlenika koji stagnira po pitanju kompetencija ili načina rada, što može eskalirati čak i do toga da se upušta u nepoželjna radna ponašanja i narušava zadovoljstvo drugih kolega doprinoseći time kreiranju neugodne organizacijske klime. U slučaju da neke od navedenih komponenti nedostaju prilikom komuniciranja povratne informacije o radnoj uspješnosti zaposlenicima, povećava se vjerojatnost javljanja nesporazuma, nepovjerenja i javljanja nepoželjnih radnih ponašanja pa čak i apsentizma i davanja otkaza (Nyhan, 2000). Diffie-Couch (1984) vrlo jasno napominje da u nedostatku jasne komunikacije, što je svakako moguća posljedica neučinkovite povratne informacije o radnoj uspješnosti, dolazi do stvaranja nepovjerenja u organizaciji koje zatim vodi do zatvaranja ljudi u sebe te narušavanja odnosa unutar tima, odjela ili čak cijele organizacije. Kvalitetnom povratnom informacijom o radnoj uspješnosti od strane rukovoditelja, koja je vođena prema navedenim principima, može se prevenirati navedeno. Iz situacija u kojima se informacije zataškavaju i prešućuju između zaposlenika, često prikrivajući i umanjujući probleme u strahu od neugodne povratne informacije o radnoj uspješnosti (Diffie-Couch, 1984), transparentnošću i jasnom povratnom informacijom se može osigurati jasna vertikalna komunikacija i protok informacija od menadžmenta prema zaposlenicima i obrnuto, što je podjednako važno.

Dakle, budući da postoje smjernice za poboljšavanje temeljene na empirijskim istraživanjima, povratna informacija rukovoditelja o radnoj uspješnosti je nešto na što se može utjecati i što predstavlja značajan potencijal za djelovanje imajući u vidu utjecaj iste. Povjerenje, pravednost, organizacijska klima i kultura se u određenom opsegu temelje na komunikaciji, odnosno na načinu kakva je komunikacija unutar organizacije. Povratna informacija rukovoditelja o radnoj uspješnosti predstavlja jedan od osjetljivijih dijelovakomunikacije unutar organizacije stoga je nužno oprezno pristupiti i intenzivno istraživati učinak iste na cijeli niz čimbenika koji mogu značajno utjecati na relevantne organizacijske faktore, ali i organizaciju u cjelini.

### **Pravednost rukovoditelja**

Organizacijska pravednost, koja se može podijeliti na dvije komponente, odnosno pravednost rukovoditelja i pravednost organizacije, predstavlja vrlo važan aspekt radnog okruženja (Jakopec i Sušan, 2014). Zaposlenikova percepcija organizacijske pravednosti

upućuje na odnos rukovoditelja i organizacije prema pojedincu, točnije na ravnopravnost zaposlenika i raspodjelu resursa unutar organizacije (Kovačević, 2022). U fokusu ovog istraživanja je pravednost rukovoditelja, odnosno distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost rukovoditelja. Pravednost rukovoditelja je čimbenik koji se može jasno mjeriti, na koji se može utjecati te najvažnije od svega, koji može imati utjecaj na cijeli niz ponašanja na radnom mjestu, uključujući i radni angažman koji može biti prethodnik radne uspješnosti (Zlatic i sur., 2021).

Distributivna pravednost rukovoditelja se definira kao procjena o pravednoj raspodjeli ishoda (Jakopec i Sušanj, 2014). Distributivna pravednost podrazumijeva percepciju zaposlenika o raspodjeli, bez obzira na to je li ona u organizaciji temeljena na objektivnim kriterijima te na taj način praćena te mjerena, ili je pod utjecajem zaposlenikovih osobnih potreba i želja (Leventhal, 1980). Kriterij za procjenu je generalno vezan uz zadovoljenje osobnih potreba, jednakost svih zaposlenika u organizaciji, primjerenu procjenu doprinosa i radne uspješnosti te povratne informacije o radnoj uspješnosti, kao i kombinaciju navedenih čimbenika (Jakopec i Sušanj, 2014). U slučaju procjene distributivne pravednosti rukovoditelja, zaposlenik ne mora nužno procjenjivati ukidanje benefita od strane rukovoditelja kao nepravednu mjeru ako su oni ukinuti svim zaposlenicima kojima on rukovodi, ali u slučaju da je ukidanje provedeno njemu individualno, zaposlenik može procijeniti da raspodjela ishoda rada nije pravedna i samim time je distributivna pravednost narušena. Proceduralna pravednost pojavila se kao odgovor na distributivnu pravednost. Naime, nije moguće u svakoj situaciji jasno odrediti koji bi se kriterij raspodjele trebao koristiti te u toj situaciji određeni čimbenici imaju prednost naspram drugih, što može biti percipirano kao nepravedno samo po sebi od strane nekih zaposlenika. Proizlazeći upravo iz navedenog, proceduralna pravednost rukovoditelja odnosi se na pravednost u procesima koji se koriste od strane rukovodećeg kadra, a posebno neposredno nadređenog, odgovornog za raspodjelu resursa zaposlenicima (Crawshaw i sur., 2013). U kontekstu svakodnevnog posla, proceduralno pravednim se percipira rukovoditelj koji ima i provodi procjenu prema jasnim kriterijima radne uspješnosti, slijedi i implementira jasno standardizirane postupke rada i jasno određeni statut ili pravilnik rada, transparentno komunicira i primjenjuje sustav nagrađivanja koji svima omogućava da postizanjem objektivnih ciljeva ispunjavaju kriterije te omogućuje jednake mogućnosti napredovanja i razvoja karijere, ali i propisane kazne i disciplinske mjere prilikom kršenja definiranih statuta (Kovačević, 2022; Noe i sur., 2006; Yean i Yusof, 2016). Slijedeći prethodno navedeni slučaj s ukidanjem benefita, može se zaključiti da čak i u slučaju ako su svima ukinuti benefiti bez jasne procedure ili objašnjenja od strane rukovoditelja, zaposlenik

može procijeniti situaciju nepravednom, ali u slučaju da su jasno komunicirani objektivni razlozi ukidanja od strane rukovoditelja prema prethodno dogovorenim i definiranim kriterijima, povećava se vjerojatnost procjene rukovoditelja pravednim. Interakcijska pravednost rukovoditelja, prema Noe i sur. (2006), definira se kao način interakcije i komunikacije s poštovanjem i uvažavanjem. Colquitt i sur. (2001) definiraju interakcijsku pravednost kao integriranu mjeru koja se sastoji od informacijske i interpersonalne pravednosti. Informacijska se u tom slučaju odnosi na pružanje odgovarajuće informacije i povratne informacije o radnoj uspješnosti, pogotovo u slučajevima kada treba prenijeti po osobu loše informacije, dok se interpersonalna odnosi na uvažavanje i postupanje rukovoditelja prema zaposleniku s poštovanjem. Prema navedenom, interakcijski pravedan rukovoditelj uvažava, obrazlaže odluke, pokazuje empatiju i obazrivost te pruža kvalitetnu povratnu informaciju o radnoj uspješnosti. U slučaju ukidanja benefita, interakcijski pravedan rukovoditelj jasno komunicira razlog, prihvaća potencijalnu kritiku te dozvoljava otvoren razgovor imajući u vidu osjećaje zaposlenika.

Organizacijska pravednost rukovoditelja važna je u kontekstu ovog istraživanja budući da predstavlja sponu između konkretnih postupaka i ponašanja rukovoditelja kojima on utječe na pravednost te posljedično, kao što je već napomenuto i dokazano u prethodnim istraživanjima (Dubinsky i Levy, 1989; Zlatić i sur., 2021), radnog angažmana i radne uspješnosti. Prema tome, organizacijska pravednost važan je, ali ponekad zanemaren čimbenik u praksi. Potrebno je istraživati organizacijsku pravednost rukovoditelja u kontekstu prediktora iste, ali i utjecaja na radna ponašanja budući da je vrlo teško za očekivati da se zaposlenik upušta u produktivna ponašanja ako percipira da raspodjela resursa nije pravedna, jasno definirana i komunicirana na odgovarajući način.

### **Povjerenje u rukovoditelja**

Povjerenje u rukovoditelja podrazumijeva stupanj uzajamne pouzdanosti, vjere i osjećaja sigurnosti između zaposlenika i rukovoditelja koji su u zavisnom odnosu (Rempel i sur., 1985). Povjerenje u rukovoditelja je jedan od oblika interpersonalnog povjerenja na radnom mjestu, pri čemu je drugi oblik povjerenje u kolege na radnom mjestu (Nyhan, 2000). Iako je povjerenje u kolege značajan čimbenik, povjerenje u rukovoditelja ipak može imati puno direktniji i snažniji učinak budući da zaposlenici dobivaju predodžbu o organizaciji upravo iz odluka i ponašanja rukovoditelja (Luhmann, 1979). Zaposlenici informacije koje dobivaju interpretiraju s obzirom na razinu povjerenja koju imaju u rukovoditelja. Odnosno, određene odluke prihvaćaju i prema njima se ophode bez propitkivanja u slučaju da imaju

povjerenje u odluke rukovoditelja. Također, u slučaju da zaposlenici nemaju povjerenja u rukovoditelja, mogu propitivati potrebu za izvršenjem ishoda i zadataka do te razine da ono može dovesti do kontraproduktivnosti u radu. Povjerenje se gradi dosljednim odlukama i kvalitetnom komunikacijom prilikom čega rukovoditelji vjeruju zaposleniku da radi za dobrobit organizacije, dok zaposlenik vjeruje rukovoditelju da ne skriva informacije od njega, kao i da je dovoljno stručan te postupa pravedno i u skladu s propisima (Nyhan, 2000). Kako Nyhan (2000) navodi, da bi neka organizacija funkcionirala, potrebno je povjerenje u rukovoditelja kao nositelj učinkovitih i kvalitetnih interpersonalnih odnosa, što posljedično utječe na cijeli niz čimbenika, posebno izdvajajući organizacijsku odanost i radnu uspješnost kao dva faktora kojima se indirektno verificira rad i trud rukovoditelja da pristupe zaposlenicima iz pozicije otvorenosti. Razni autori (Block, 2016; Creed i Miles, 1996; Frederickson, 1971; Nyhan, 2000) zaključuju kako se povjerenje u rukovoditelja formira na temelju tri komponente, odnosno s obzirom na sudjelovanje u donošenju odluka, s obzirom na kvalitetu i oblik povratne informacije o radnoj uspješnosti te s obzirom na razinu osnaživanja od strane rukovoditelja u postizanju svakodnevnih ciljeva. Prema tome, moguće je zaključiti kako povjerenje ovisi o komponentama na koje rukovoditelj može aktivno utjecati, dok kao što je prethodno rečeno, povjerenje utječe na cijeli niz čimbenika, od radne uspješnosti sve do organizacijske odanosti i zadržavanja u organizaciji, odnosno vrlo je važno za funkcioniranje i održivost organizacije u cjelini (Nyhan, 2000). Upravo je iz tog razloga vrlo važno proučavati povjerenje u rukovoditelja kao čimbenik koji se treba pratiti i uzeti u obzir prilikom pojave nepoželjnih ponašanja u organizaciji te čimbenik kojim se može upornim radom, edukacijama i zalaganjem rukovoditelja, upravljati i povećati potencijalna korist.

### **Međuodnosi povratne informacije o radnoj uspješnosti, radne uspješnosti, pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovoditelja**

Povratna informacija o radnoj uspješnosti, radna uspješnost, pravednost rukovoditelja i povjerenje u rukovoditelja promatrajući zasebno vrlo su važni elementi svakog radnog okruženja. No, pogotovo je značajan i istraživačima zanimljiv njihov međuodnos koji je intenzivno istraživano. Prije svega, prethodni istraživači su se usmjeravali na ispitivanje međuodnosa povratne informacije o radnoj uspješnosti i radne uspješnosti (Anseel i sur., 2015; Kluger i DeNisi, 1996; London, 1983; Nyhan, 2000; Steelman i sur., 2004). Rezultati svih navedenih istraživanja sugeriraju da u većoj ili manjoj mjeri, kvaliteta povratne informacije o radnoj uspješnosti, njezina učestalost, kvaliteta i vjerodostojnost izvora, uvelike utječu na radnu uspješnost zaposlenika. Steelman i sur. (2004) sukladno tome čak naglašavaju kako bi zbog

značajnog utjecaja povratne informacije rukovoditelja o radnoj uspješnosti na radnu uspješnost, jedan od glavnih fokusa organizacije trebala biti edukacija rukovoditelja o pružanju kvalitetne povratne informacije o radnoj uspješnosti. Time nedvojbeno u središte utjecaja na radnu uspješnost stavlja rukovoditelja, kao izvor informacija, ali i glavnog uzora koji oblikuje na koji se način informacije trebaju prenositi, čime se posredno gradi odnos povjerenja i interakcijske pravednosti. Kluger i DeNisi (1996) u svojem istraživanju, odnosno meta-analizi velikog broja istraživanja, utvrđuju da je povratna informacija rukovoditelja o radnoj uspješnosti prediktor radne uspješnosti zaposlenika, to jest da je čak u dvije trećine slučajeva ona poboljšana. U preostaloj trećini došlo je do smanjenja radne uspješnosti što se može objasniti time da je ona pogrešno primijenjena, odnosno da je smanjenje radne uspješnosti rezultat nekvalitetne povratne informacije o radnoj uspješnosti, nedovoljne razine podrške pružene u procesu te ostalih čimbenika. Time se naglašava da nije dovoljno samo pružati povratnu informaciju o radnoj uspješnosti, već ju je potrebno pružati i na pravi način - primjenjivati kvalitetno i oblikovanu sukladno preporukama, budući da samo na taj način ona može rezultirati pozitivnim posljedicama. Upravo je istraživanje Klugera i DeNisi (1996) pokazatelj kako povratna informacija o radnoj uspješnosti nije uvijek u direktnom odnosu sa radnom uspješnosti te da pod utjecajem drugih čimbenika može doći do sasvim oprečnih rezultata, od visoke razine poboljšanja, do ekstremnog pogoršanja radne uspješnosti. Budući da je moguće zaključiti da postoji mogućnost da učinak povratne informacije o radnoj uspješnosti na radnu uspješnost nije u svakom slučaju direktan, treba uzeti u obzir varijable koje su također povezane s radnom uspješnosti i povratnom informacijom rukovoditelja o radnoj uspješnosti, prije svega povjerenje u rukovoditelja i pravednost rukovoditelja. Nyhan (2000) potvrđuje da postoji međuodnos povratne informacije u organizaciji te radne uspješnosti i organizacijske predanosti, ali također sugerira da se utjecaj povratne informacije o radnoj uspješnosti na radnu uspješnost može objasniti indirektnim učinkom. Odnosno, pretpostavlja da se utjecaj povratne informacije o radnoj uspješnosti na radnu uspješnost događa preko organizacijskog povjerenja, to jest interpersonalnog povjerenja u vlastite kolege i rukovoditelje. Budući da je potvrđen navedeni indirektni učinak u istraživanju (Nyhan, 2000), može se zaključiti da se navedenim istraživanjem također potvrđuje povezanost povratne informacije o radnoj uspješnosti i organizacijskog povjerenja koje se u jednom segmentu poklapa sa povjerenjem u rukovoditelja, odnosno varijablom koja se ispituje u ovom istraživanju. Između ostalog, naglašava se i snažna povezanost povjerenja u rukovoditelja, kao elementa organizacijskog povjerenja i produktivnosti, odnosno u ovom slučaju radne uspješnosti. Slično tome, Dirks i Ferrin (2002) potvrđuju da povjerenje u rukovoditelja može imati utjecaj na ključne ishode organizacije,

odnosno na radnu uspješnost zaposlenika. Ipak, važno je naglasiti da se u istraživanju Nyhana (2000) koristi procjena radne uspješnosti sebe i kolega temeljena na procjeni ulaganja truda i vremena, što je drukčije od samoprocjene uspješnosti u radnim zadacima gdje osoba procjenjuje individualnu uspješnost i učinkovitost u izvršavanju zadataka. Budući da je samoprocjena uspješnosti radnih zadataka više usmjerena na konačnu učinkovitost, trebao bi se istražiti opisani međudnos putem samoprocjene uspješnosti, što se ovim istraživanjem i nastoji postići. Uz Nyhana (2000), međudnos povratne informacije rukovoditelja o radnoj uspješnosti i povjerenja u rukovoditelja ispituju i drugi istraživači (Dirks i Ferrin, 2002) koji također utvrđuju da konstruktivna povratna informacija o radnoj uspješnosti povećava razinu povjerenja u rukovoditelja. Odnosno, utvrđuju da u slučaju kada rukovoditelj pruža jasnu, konkretnu, usmjerenu na zadatak i redovitu povratnu informaciju o radnoj uspješnosti, povećava se šansa da zaposlenik percipira rukovoditelja kao osobu koja ulaže trud da poboljša razvoj i uspjeh vlastitih zaposlenika. Colquitt i sur. (2007) također napominju da povratna informacija o radnoj uspješnosti koja sadrži sva obilježja poželjne komunikacije prethodno nabrojane u radu, povećava vjerodostojnost svih informacija koje dobivaju zaposlenici od strane rukovoditelja, ali i osjećaj pravednosti u smislu pravovremenog i odgovarajućeg informiranja. Odnosno, percepcija povjerenja i interakcijske pravednosti se povećava ovisno o kvaliteti povratne informacije o radnoj uspješnosti. Prema tome, povratna informacija o radnoj uspješnosti koja se smatra pravednom povećava povjerenje u rukovoditelja i organizaciju, čime raste daljnja vjera u pravedniju raspodjelu ishoda. Također, u navedenom kontekstu Colquitt i sur. (2007) naglašavaju i važnost pravednosti, odnosno pravednog postupanja kao prediktora povjerenja, ali posredno i radne uspješnosti. Dubinsky i Levi (1989) također potvrđuju važnost percipirane pravednosti u organizaciji i utjecaja iste na radnu uspješnost. Odnosno, zaposlenik koji smatra da je raspodjela resursa pravedna s obzirom na uspješnost, smatra da postoje jasne procedure koje uvjetuju raspodjelu te smatra da se prilikom raspodjele kvalitetno i s poštovanjem komuniciralo s njim, vjerojatnije će uložiti višu razinu truda kako bi postigao standard radne uspješnosti.

Kao što je iz priloženog vidljivo, međudnosi navedenih varijabli su prethodno ispitivani i putem raznih modela su utvrđeni značajni učinci. Dosadašnji modeli su uglavnom uzimali u obzir povjerenje u rukovoditelja kao prediktor radne uspješnosti ili kao kriterij čiji je prediktor povratna informacija, no do sada je nedovoljno istražen odnos u kojem je uključena organizacijska pravednost kao jedan od koncepta koji bi mogli posredovati u navedenom odnosu između povratne informacije i radne uspješnosti. Odnosno, u dosadašnjim istraživanjima je organizacijska pravednost svrstavana kao mogući prediktor povjerenja u



rukovoditelja, ali rijetko kada kao mogući medijator (upravo s već navedenim povjerenjem u rukovoditelja) uključena u širi model koji bi predviđao radnu uspješnost temeljen na interpersonalnim čimbenicima. Također, u većini dosadašnji istraživanja ispitivane su ukupne mjere organizacijskog povjerenja, povratne informacije od svih pripadnika organizacije te ukupna organizacijska pravednost, dok se u ovom istraživanju pokušava ispitati utjecaj samog rukovoditelja, kako bi se pokušalo utvrditi koliki je samostalni učinak rukovoditelja na radnu uspješnost zaposlenika putem povratne informacije o radnoj uspješnosti i povjerenja u rukovoditelja. Budući da navedeno nije u potpunosti istraženo do sada, imajući u obziru ostale varijable koje su uključene u istraživanje, a pogotovo u posljednjih desetak godina te na području Republike Hrvatske, potrebno je provjeriti kakav je međudnos varijabli pretpostavljen u modelu u sadašnjoj situaciji, nakon brojnih novih trendova na tržištu i sve brže promjene organizacija kako bi se prilagodile i bile konkurentne.

## **Cilj, problemi i hipoteze**

### **Cilj**

Cilj ovog rada je ispitati učinke povratne informacije rukovoditelja o radnoj uspješnosti na samoprocjenu radne uspješnosti zaposlenika u organizaciji.

### **Problemi i hipoteze**

**Problem 1:** Ispitati doprinos povratne informacije o radnoj uspješnosti rukovoditelja objašnjenju radne uspješnosti zaposlenika.

Hipoteza 1: Postojat će pozitivna povezanost i statistički značajan pozitivan učinak povratne informacije o radnoj uspješnosti od strane rukovoditelja na samoprocjenu radne uspješnosti zaposlenika.

**Problem 2:** Ispitati ulogu pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovoditelja u međuodnosu povratne informacije rukovoditelja o radnoj uspješnosti i radne uspješnosti zaposlenika.

Hipoteza 2: Pravednost rukovoditelja i povjerenje u rukovoditelja će posredovati odnos povratne informacije od strane rukovoditelja o radnoj uspješnosti i samoprocjene radne uspješnosti zaposlenika

## Metoda

### Sudionici

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 302 sudionika, od čega su analizirani podaci od 295 sudionika koji su zadovoljavali osnovni kriterij, odnosno da su zaposleni u istoj organizaciji pod istim rukovoditeljem dulje od šest mjeseci, bez obzira na vrstu organizacije ili područje poslovne djelatnosti. S obzirom na rod, u istraživanju je sudjelovalo 146 (49.5%) sudionika muškog roda, 148 (50.2%) sudionika ženskog roda i jedan (0.3%) sudionik koji se izjasnio kao pripadnik ostalih rodova. Dob sudionika bila je u rasponu od 18 do 65 godina, s time da je najviše sudionika bilo u rasponu 24-29 godina, odnosno 95 (32.2%) sudionika, dok je najmanje bilo u rasponu 54-59 godina, odnosno 11 (3.7%) sudionika. Prema stupnju obrazovanja, najveći udio sudionika je izjavilo da je najviši završeni stupanj obrazovanja koji su postigli završen diplomski studij (VSS), odnosno 157 (53.2%) sudionika, dok je najmanje zastupljena skupina sa završenom osnovnom školom (NSS), odnosno jedan sudionik (0.3%). U istraživanju je sudjelovalo 141 (47.8%) znanstvenika, inženjera i stručnjaka za prirodne, tehničke i druge znanosti, što predstavlja najzastupljeniju struku u istraživanju, dok je sudionika zaposlenih u vojnim zanimanjima bilo najmanje, odnosno samo dvije osobe (0.6%). Nakon isključenja pet sudionika koji su izjavili da imaju manje od šest mjeseci radnog staža, utvrđeno je da je najviše sudionika s radnim stažem 6-12 mjeseci, to jest 71 (24.1%) sudionik, dok je najmanje bilo onih s 4-5 godina radnog staža, 15 (5.1%) sudionika.

### Instrumenti

U istraživanju je korišten niz pitanja čija je svrha prikupljanje sociodemografskih podataka u obliku *Upitnika o sociodemografskim podacima*, zatim *Skala interpersonalnog povjerenja u rukovoditelja*, *Ljestvica uspješnosti u radnim zadacima* *Skala pružanja povratne informacije o radnoj uspješnosti* te *Skala pravednosti u organizacijskom kontekstu*.

**Upitnik o sociodemografskim podacima.** Upitnikom o sociodemografskim podacima prikupljeni su podaci o dobi, rodu (muški, ženski, ostali), periodu provedenom u organizaciji, stupnju obrazovanja (završena osnovna škola, završena srednja škola, završen preddiplomski

studij, završen diplomski studij, završen poslijediplomski studij) i području zanimanja (Preuzeto iz *Nacionalne kvalifikacije zanimanja* - NKZ 10)

**Skala interpersonalnog povjerenja u rukovoditelja.** U svrhu ispitivanja povjerenja u rukovoditelja koristila se Skala interpersonalnog povjerenje u rukovoditelja (Interpersonal Trust Subscale; Nyhan, 2000) koja mjeri razinu interpersonalnog povjerenja izvršioca (zaposlenika) u vlastitog rukovoditelja u organizaciji. Ova skala prevedena je za potrebe ovog istraživanja s engleskog jezika dvostruko slijepom metodom u konzultaciji sa stručnjacima iz područja engleskog i hrvatskog jezika, pri čemu je nakon individualnog prevođenja skale, konsenzusom utvrđen konačni prijevod koji će biti korišten u istraživanju. Skala se sastoji od četiri čestice na koje sudionici daju odgovore na skali Likertova tipa od sedam stupnjeva (pri tome 1="U potpunosti se ne slažem", dok je 7="U potpunosti se slažem") te procjenjuje u kojoj mjeri zaposlenik ima povjerenje u rukovoditelja (primjer čestice = „Osjećam da svom nadređenom mogu reći sve o svom poslu“). Rezultat na skali se računa kao prosječni rezultat četiri čestice, dok viši rezultat na skali upućuje na višu razinu interpersonalnog povjerenja. Pouzdanost originalnog upitnika je utvrđena izračunom Cronbach alfa koeficijentom unutarnje konzistencije te iznosi  $\alpha = .87$  (Nyhan, 2000). Ovim istraživanjem je utvrđena vrijednost pouzdanosti unutarnje konzistencije u iznosu  $\alpha = .94$ .

**Ljestvica uspješnosti u radnim zadacima.** U svrhu ispitivanja radne uspješnosti zaposlenika korištena je Ljestvica uspješnosti u radnim zadacima (Task Performance Questionnaire; Williams i Anderson, 1991) koja pobliže mjeri procjenu uspješnosti zaposlenika u aktivnostima zadanim opisom posla od strane nadređenih osoba. Ljestvica uspješnosti u radnim zadacima prevedena je na hrvatski jezik od strane stručnjaka koji su konsenzusom nakon individualnih prijevoda formirali konačni prijevod, a preuzeta je od Sušanjan (2021). Sastoji se od sedam čestica na kojima se putem skale Likertovog tipa od odgovora s pet stupnjeva (pri tome 1="posve netočno" do 5="posve točno") procjenjuje u kojoj mjeri zaposlenik smatra sebe uspješnim u svom poslu, odnosno u kojoj mjeri procjenjuje uspjeh u obavljanju radnih zadataka (primjer čestice = „Izvršavao/izvršavala sam obveze određene opisom posla“). Konačni rezultat na skali se računa kao prosječni rezultat sedam čestica, dok viši rezultat na skali upućuje na višu samoprocjenu uspješnosti obavljanja radnih zadataka u posljednjih šest mjeseci. Pouzdanost prevedenog upitnika je utvrđena izračunom Cronbach alfa koeficijenta unutarnje konzistencije te iznosi  $\alpha = .91$  (Sušanjan, 2021). Ovim istraživanjem je utvrđena vrijednost pouzdanosti unutarnje konzistencije u iznosu  $\alpha = .83$ .

**Skala pružanja povratne informacije o radnoj uspješnosti.** U svrhu ispitivanja povratne informacije rukovoditelja korištena je Skala pružanja povratne informacije o radnoj uspješnosti (Feedback on Performance Subscale ; Nyhan., 2000) koja mjeri percipiranu razinu povratne informacije koju zaposlenik prima od strane svog rukovoditelja s obzirom na njegove radne zadatke. Ova skala prevedena je za potrebe ovog istraživanja s engleskog jezika dvostruko slijepom metodom u konzultaciji sa stručnjacima iz područja engleskog i hrvatskog jezika, pri čemu je nakon individualnog prevođenja skale, konsenzusom utvrđen konačni prijevod koji će biti korišten u istraživanju. Skala se sastoji od tri čestice na kojima sudionici procjenjuju slaganje putem skale Likertova tipa od sedam stupnjeva (pri tome 1="U potpunosti se ne slažem", dok je 7="U potpunosti se slažem"). Skalom se procjenjuje u kojoj mjeri zaposlenik smatra da prima povratnu informaciju od svog nadređenog (primjer čestice = „Moj nadređeni objašnjava razloge promjena koje utječu na moj rad“). Konačni rezultat se računa kao prosječni rezultat tri čestice koje čine skalu, dok viši rezultat na skali upućuje na veću količinu povratne informacije koju zaposlenik prima od nadređenog. Pouzdanost originalnog upitnika je utvrđena izračunom Cronbach alfa koeficijentom unutarnje konzistencije te iznosi  $\alpha = .84$  (Nyhan, 2000). Ovim istraživanjem je utvrđena vrijednost pouzdanosti unutarnje konzistencije u iznosu  $\alpha = .88$ .

**Skala pravednosti u organizacijskom kontekstu.** U svrhu ispitivanja pravednosti rukovoditelja korištena je Skala pravednosti u organizacijskom kontekstu (Jakopec i Sušan, 2014) koja mjeri razinu tri dimenzije percipirane pravednosti u organizaciji od strane same organizacije, ali i rukovoditelja. Za potrebe istraživanja korištene su tri subskale iz Skale pravednosti u organizacijskom kontekstu (Jakopec i Sušan, 2014) koje se odnose na pravednost rukovoditelja (Distributivna pravednost rukovoditelja, Proceduralna pravednost rukovoditelja, Interakcijska pravednost rukovoditelja). Svaka se subskala sastoji od pet čestica na kojima sudionici procjenjuju slaganje s tvrdnjama na skali Likertova tipa od pet stupnjeva (pri tome 1="U potpunosti se ne slažem", dok je 5="U potpunosti se slažem"). Kod subskale distributivne pravednosti zaposlenik procjenjuje u kojoj mjeri smatra da je prisutna pravednost raspodjele ishoda od strane rukovoditelja s obzirom na njegova ulaganja (primjer čestice = „Nadređeni me pravedno nagrađuje s obzirom na stresnost i zahtjevnost mog posla.“), kod subskale proceduralne pravednosti zaposlenik procjenjuje u kojoj mjeri smatra da su dosljednost, nepristranost, točnost i razjašnjavanje metoda i postupaka korištenih prilikom procesa donošenja organizacijskih odluka te davanje povratne informacije o kvaliteti rada prisutne od strane rukovoditelja (primjer čestice = „Moj nadređeni mi daje jasne povratne informacije o

kvaliteti mog rada.“), dok kod subskale interakcijske pravednosti procjenjuje percipiranu kvalitetu načina ophođenja prema ljudima i njihovim osjećajima od strane rukovoditelja (primjer čestice = „Moj nadređeni me poštuje“). Ukupni rezultat računa se kao prosječna vrijednost 15 čestica koje čine skalu, a odražavaju ukupnu pravednost rukovoditelja, dok viši rezultat na svim subskalama upućuje na višu razinu percipirane pravednosti od strane rukovoditelja. Pouzdanost originalnog upitnika je utvrđena izračunom Cronbach alfa koeficijentom unutarnje konzistencije (Distributivna pravednost rukovoditelja  $\alpha = .93$ , Proceduralna pravednost rukovoditelja  $\alpha = .88$ , Interakcijska pravednost rukovoditelja  $\alpha = .89$ ) (Jakopec i Sušanj, 2014). Budući da je u istraživanju korišten ukupni rezultat na sve tri subskale kao rezultanta kombinirane Pravednosti rukovoditelja, izračunata je ukupna pouzdanost te ona iznosi  $\alpha = .98$ .

## **Postupak**

Istraživanje se provodilo online putem Google obrasca prilikom čega se online uzorkovanje odvijalo na način da je slana poveznica za ispunjavanje Google obrasca putem društvenih mreža te direktnim kontaktom putem poruka ili elektroničke pošte zaposlenicima u organizacijama, prije svega u Belje Plus d.o.o., Rimac Technology d.o.o. i Žito d.o.o.. Prilikom kontaktiranja raznih organizacija putem e-mail pošte, zaposlenici su zamoljeni da proslijede poziv na sudjelovanje i poveznicu ostalim zaposlenicima. Prilikom slanja same poveznice napomenuto je da je za sudjelovanje u istraživanju potreban radni angažman na istom radnom mjestu i pod nadležnosti istog nadređenog barem šest mjeseci. Sudionici su prije početka istraživanja imali predočenu uputu putem koje im se ukratko pokušao objasniti način na koji bi trebali odgovarati na pitanja te okvirna tema istraživanja. Također se putem upute naglasilo da je istraživanje dobrovoljno, kao i da mogu u svakom trenutku odustati te da će podaci biti analizirani isključivo na grupnoj razini. Prije početka ispunjavanja upitnika sudionici su na prvoj stranici informirani da nastavkom na stranicu s upitnicima pristaju na sudjelovanje u istraživanju te da će se kao pristanak smatrati ispunjavanje i slanje rezultata na kraju upitnika pri čemu ih se moli da istraživanju pristupaju samo ako ispunjavaju navedene kriterije o zaposlenju (barem šest mjeseci provedeno na istom radnom mjestu u trenutku ispunjavanja). Nakon pristanka na sudjelovanje koji se očitovao pritiskom na gumb „Potvrđujem da sam pročitao/la uputu te sam suglasan/na sa sudjelovanjem u istraživanju“, započinje ispunjavanje upitnika. Kako bi se dodatno osiguralo prikupljanje željenog uzorka, sudionicima je bila

ponuđena opcija da su zaposleni na istom radnom mjestu kraće od šest mjeseci te je u slučaju sudionika koji su odabrali tu opciju, prikupljeno upitnicima izuzeto iz istraživanja. Sudionici su prvo ispunjavali *Upitnik o sociodemografskim podacima*, zatim *Skalu interpersonalnog povjerenja u rukovoditelja*, *Ljestvicu uspješnosti u radnim zadacima*, *Skalu pružanja povratne informacije o radnoj uspješnosti* te naposljetku *Skalu pravednosti u organizacijskom kontekstu* prilikom čega je ispunjavanje trajalo oko 5-10 minuta. Po završetku rješavanja upitnika sudionicima je ponuđeno ostavljanje komentara ili odgovora te im je zahvaljeno na suradnji. Obrada rezultata istraživanja provodila se pomoću IBM SPSS Statistics 22 i Process macro (verzija 3.5) (Hayes, 2018).

## Rezultati

### Ispitivanje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka

Prije ispitivanja hipoteza provjereni su parametri normalnosti distribucije. Prilikom ispitivanja preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka, korišteni su Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucija, Shapiro-Wilk test normalnosti distribucije i indeksi odstupanja (*Skewness i Kurtosis*), dok je kao dodatna kontrola korištena i vizualna procjena Q-Q dijagrama i histograma. Prema Tablici 1 vidljivo je da rezultati Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testa upućuju na statistički značajno odstupanje od normalne distribucije. No, sukladno Fieldu (2009), moguće je zaključiti da su ovakvi rezultati mogući kod većih uzoraka te se u tom slučaju preporuča analiza i drugih parametara normalnosti distribucije, odnosno indeksa spljoštenosti i asimetričnosti (*Skewness i Kurtosis*), kao i vizualna procjena Q-Q dijagrama i histograma. Indeksi spljoštenosti i asimetričnosti upućuju na prisutnost normalne distribucije budući da rezultati ne prelaze tri, u slučaju indeksa asimetričnosti, odnosno osam, u slučaju indeksa spljoštenosti (Kline, 2005). Pregledom i vizualnom analizom histograma i Q-Q dijagrama vidljivo je blago odstupanje od normalne distribucije svih varijabli, no imajući u vidu ostale indikatore, prije svega indekse spljoštenosti i asimetričnosti, kao i veličinu uzorka ( $N = 295$ ), može se zaključiti kako su zadovoljeni preduvjeti za korištenje parametrijskih statističkih postupaka.

**Tablica 1***Rezultati ispitivanja normalnosti distribucije istraživanih varijabli (N=295)*

	K-S	S-W	S	K
Povjerenje u rukovoditelja	.13 (p<.01)	.91 (p<.01)	-.90	.18
Radna uspješnost	.19 (p<.01)	.84 (p<.01)	-1.30	1.29
Povratna informacija	.15 (p<.01)	.93 (p<.01)	-.64	-.56
Pravednost rukovoditelja	.11 (p<.01)	.94 (p<.01)	-.63	-.43

Napomena: K-S - Kolmogorov-Smirnov test; S-W - Shapiro-Wilk test; S - Indeks asimetričnosti; K - indeks spljoštenosti

**Deskriptivni podaci**

Nakon ispitivanja preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka, ispitani su deskriptivni pokazatelji istraživačkih varijabli (Tablica 2).

**Tablica 2**

*Aritmetička sredina, standardna devijacija, totalni teorijski i postignuti raspon rezultata i koeficijent unutarnje konzistencije mjerenih varijabli (N = 295)*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	TR	PR	$\alpha$
Povjerenje u rukovoditelja	5.35	1.48	1 - 7	1 – 7	.94
Radna uspješnost	4.58	.47	3 - 5	3 – 5	.83
Povratna informacija	4.95	1.58	1- 7	1- 7	.88
Pravednost rukovoditelja	3.60	1.04	1- 5	1- 5	.98

Napomena: *M* - aritmetička sredina; *SD* - standardna devijacija; TR – teorijski raspon, PR- postignuti raspon;  $\alpha$  - Cronbach alfa koeficijent internalne konzistencije



Pregledom deskriptivnih podataka vidljivo je da aritmetičke sredine svih varijabli upućuju na višu izraženost mjerenih svojstava budući da se one nalaze vrlo visoko s obzirom na totalni postignuti raspon rezultata i najviši mogući rezultat koji je moguće postići na skali. Aritmetičke sredine upućuju da sudionici procjenjuju povjerenje u neposredno nadređenog djelomično visokim, kao i da svoje rukovoditelje procjenjuju pravednima te smatraju da im oni u većoj mjeri pružaju kvalitetnu povratnu informaciju. Također, sudionici u pravilu izjavljuju kako smatraju da je njihova radna uspješnost u zadacima vrlo visoka. Kod svih varijabli je također vidljiv vrlo visok varijabilitet, što može upućivati na razlike između različitih vrsta zanimanja, ali i pojedinih organizacija u mjerenim varijablama. Koeficijenti unutarnje konzistencije su kod svih ispitivanih varijabli vrlo visoki te se prema tome može zaključiti o zadovoljavajućoj pouzdanosti svih mjera korištenih u ovom istraživanju.

### **Povezanost varijabli korištenih u istraživanju**

U Tablici 3 prikazani su rezultati korelacijske analize svih varijabli korištenih u istraživanju.

**Tablica 3**

*Pearsonovi koeficijenti korelacije između varijabli korištenih u istraživanju*

	PI	RU	POV	PR	Spol	Dob	RI	SO
PI	-	.29**	.72**	.68**	.18**	-.19**	-.19**	-.06
RU		-	.39**	.22**	-.30**	.01	.12	.19**
POV			-	.66**	.09	-.18**	-.18**	.02
PR				-	.20**	-.28**	-.32**	.05
Spol					-	-.18**	-.26**	-.15**
Dob						-	.68**	.07
RI							-	.06
SO								-

Napomena: PI – povratna informacija o radnoj uspješnosti; RU – radna uspješnost; POV – povjerenje u rukovoditelja; PR – pravednost rukovoditelja; Radno iskustvo – RI; Stupanj obrazovanja – SO; \*\* -  $p < .01$

Kao što je vidljivo iz Tablice 3, između varijabli postoje statistički značajne povezanosti. Povratna informacija o radnoj uspješnosti pozitivno korelira s radnom uspješnosti, povjerenjem u rukovoditelja, pravednosti rukovoditelja i spola, dok negativno korelira s dobi sudionika, kao i prethodnim radnim iskustvom. Odnosno, može se reći da zaposlenici koji primaju kvalitetniju povratnu informaciju o radnoj uspješnosti, vrlo vjerojatno imaju i višu razinu povjerenja u rukovoditelja, percepciju pravednosti rukovoditelja, ali i samoprocjenu uspješnosti na radnim zadacima te je vjerojatnije da su to zaposlenici muškog spola te mlađi zaposlenici s manje radnog iskustva. Radna uspješnost zaposlenika, uz povratnu informaciju o radnoj uspješnosti, pozitivno korelira s povjerenjem u rukovoditelja, pravednosti rukovoditelja i stupnjem obrazovanja, odnosno zaposlenici s višom razinom povjerenja i pravednosti rukovoditelja, kao i oni s višim stupnjem obrazovanja će imati višu razinu samoprocjene radne uspješnosti. Povjerenje u rukovoditelja pozitivno korelira s pravednosti rukovoditelja, ali dob i radno iskustvo negativno. Prema tome, s višom razinom povjerenja u rukovoditelja pretpostavlja se i viša razina pravednosti rukovoditelja, dok povjerenje u rukovoditelja opada s dobi i radnim iskustvom zaposlenika. Slična negativna povezanost je vidljiva i kod pravednosti rukovoditelja, dok varijabla spola pokazuje pozitivnu povezanost, odnosno u ovom slučaju da muški sudionici imaju veću tendenciju da procjenjuju rukovoditelje pravednijim. Spol je negativno povezana s preostale tri sociodemografske varijable, dok dob i radno iskustvo pozitivno koreliraju.

### **Doprinos sociodemografskih varijabli, pravednosti rukovoditelja, povjerenja u rukovoditelja i povratne informacije rukovoditelja o radnoj uspješnosti na samoprocjenu radne uspješnosti zaposlenika**

U svrhu ispitivanja prve hipoteze kojom se pretpostavilo da će postojati pozitivna povezanost i statistički značajan pozitivan učinak povratne informacije o radnoj uspješnosti od strane rukovoditelja na samoprocjenu radne uspješnosti zaposlenika, korištena je korelacijska analiza te regresijska analiza. Utvrđena je pozitivna i statistički značajna povezanost povratne informacije o radnoj uspješnosti od strane rukovoditelja i samoprocjene radne uspješnosti (Tablica 3). Naime, zaposlenici koji primaju kvalitetniju i češću povratnu informaciju, vjerojatnije će iskazivati i višu samoprocjenu radne uspješnosti.

Nakon utvrđivanja temeljne povezanosti povratne informacije rukovoditelja o radnoj uspješnosti i radne uspješnosti zaposlenika, provedena je hijerarhijska regresijska analiza u kojoj je kriterijski blok činila radna uspješnost, dok su u prediktore uvrštene sociodemografske varijable, povratna informacija, pravednost rukovoditelja i povjerenje u rukovoditelja u tri različita prediktorska bloka, kao što je vidljivo u Tablici 4. Ovime se ispitivao učinak svih varijabli u istraživanju na radnu uspješnost, time provjeravajući potencijalni medijacijski učinak koji će biti ispitan medijacijskom analizom prilikom testiranja druge hipoteze. Prije interpretiranja rezultata regresijske analize, nužno je provjeriti Durbin-Watsonov koeficijent kako bi se provjerila nezavisnost reziduala u modelu. Utvrđeni rezultat od 1.69 u skladu je s preporučenim rasponom od jedan do tri koji upućuje na činjenicu da su reziduali nezavisni te se stoga može nastaviti interpretacija analize (Petz i sur., 2012). Također, nužno je bilo provjeriti i mjere multikolinearnosti *VIF* i *Tolerance*, koje su u ovom slučaju unutar teorijskih preporučenih vrijednosti, odnosno *Tolerance* nije manja od .1 (u rasponu od .39 do .97), dok *VIF* nije veći od 10 (u rasponu od 1.03 do 2.56) (Petz i sur., 2012). Sukladno tome, može se zaključiti kako ne postoji multikolinearnost u modelu te se stoga on može interpretirati.

**Tablica 4**

*Hijerarhijska regresijska analiza - kriterij radna uspješnost zaposlenika (N = 295)*

		$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta F$
I	Spol			-.27**	
	Dob			-.13	
	Radno iskustvo	.12	.12	.12	10.11**
	Stupanj obrazovanja			.15**	
II	Spol			-.32**	
	Dob			-.09	
	Radno iskustvo	.26	.13	.15*	51.18**
	Stupanj obrazovanja			.16*	
	Povratna informacija o radnoj uspješnosti			.38**	

	Spol			-.30**	
	Dob			-.08	
	Radno iskustvo	.31	.06	.16*	
III	Stupanj obrazovanja			.15**	11.49**
	Povratna informacija o radnoj uspješnosti			.13	
	Pravednost rukovoditelja			-.01	
	Povjerenje u rukovoditelja			.35**	

Napomena:  $R^2$  - koeficijent determinacije;  $\Delta R^2$  - promjena koeficijenta determinacije;  $\beta$  - standardizirani beta ponder;  $\Delta F$  - promjena F-omjera; \* -  $p < .05$ ; \*\* -  $p < .01$

Analizom rezultata hijerarhijske regresijske analize iz Tablice 4 vidljivo je da je u prvom bloku, odnosno modelom u koji su uključene sociodemografske karakteristike objašnjeno 12.3% varijance rezultata radne uspješnosti. Pri tome su značajni prediktori radne uspješnosti spol i stupanj obrazovanja, odnosno sudionice vlastitu radnu uspješnost procjenjuju višom u odnosu na sudionike, kao i sudionici s višim stupnjem obrazovanja, u odnosu na sudionike s nižim stupnjem obrazovanja. Uključivanjem povratne informacije o radnoj uspješnosti u drugom modelu objašnjeno je dodatnih 13.2% varijance radne uspješnosti zaposlenika te se time se može zaključiti kako je ovaj model ukupno objasnio 25.5% varijance radne uspješnosti. Budući da je vidljivo iz Tablice 4 da je povratna informacija o radnoj uspješnosti statistički značajan prediktor već u drugom modelu, može se zaključiti da je prva hipoteza potvrđena. Radno iskustvo također postaje značajni prediktor uz prisustvo povratne informacije o radnoj uspješnosti koja je kao što je napomenuto značajni prediktor, što može upućivati na supresorski učinak povratne informacije o radnoj uspješnosti, odnosno da uz prisustvo povratne informacije o radnoj uspješnosti, radno iskustvo postaje značajni prediktor. Budući da je dodatnim pregledom korelacijske matrice iz Tablice 3 vidljivo da ne postoji statistički značajna povezanost radne uspješnosti i radnog iskustva bez utjecaja varijable povratne informacije o radnoj uspješnosti, ali i da postoji statistički značajna negativna povezanost povratne informacije o radnoj uspješnosti i radnog iskustva, može se zaključiti da postoje indikacije za navedeni supresorski učinak. Prema svemu navedenom o drugom modelu, sudionici koji procjenjuju višu kvalitetu povratne informacije rukovoditelja o radnoj uspješnosti te imaju više radnog iskustva skloniji su procjenjivati vlastitu radnu uspješnosti višom od sudionika koji procjenjuju povratnu informaciju manje kvalitetnom te imaju manje radnog

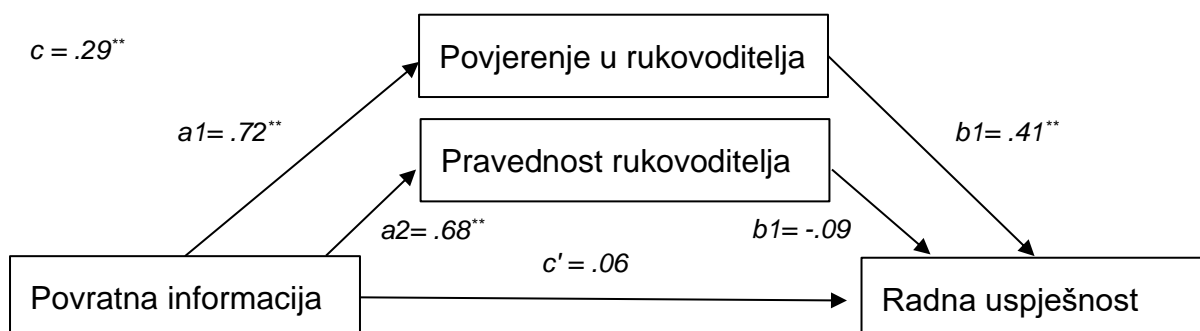
iskustva. U trećem modelu objašnjeno je dodatnih 5.5% varijance, ukupno 31.0%, pri čemu povjerenje u rukovoditelja postaje novi značajni prediktor, dok povratna informacija o radnoj uspješnosti prestaje biti značajni prediktor. Navedeno upućuje na potencijalni medijatorski učinak prilikom dodavanja povjerenja u rukovoditelja u analizu, pri čemu je također važno napomenuti da pravednost rukovoditelja nije statistički značajan prediktor.

Odnosno, rezultati hijerarhijske regresijske analize upućuju da osobe koje imaju višu razinu povjerenja u rukovoditelja procjenjuju vlastitu radnu uspješnost višom. Imajući u vidu navedeno i nakon pregleda posljednjeg modela može se zaključiti kako je prva hipoteza potvrđena. Može se zaključiti da je povratna informacija o radnoj uspješnosti od strane rukovoditelja statistički značajan pozitivan prediktor radne uspješnosti zaposlenika, pri čemu će se u nastavku detaljnije ispitati potencijalni medijacijski učinak vidljiv u posljednjem modelu. Također je zanimljiv rezultat koji potencijalno upućuje na supresorski učinak povratne informacije o radnoj uspješnosti na varijablu radnog iskustva čime dolazi do sistemske promjene odnosa i pojave učinka radnog iskustva na radnu uspješnost, koja bi se trebala u budućim istraživanjima dodatno ispitati.

Za potrebe provjere druge hipoteze, odnosno ispitivanje posredujućeg učinka pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovoditelja u odnosu povratne informacije o radnoj uspješnosti i radne uspješnosti zaposlenika, korištena je medijacijska analiza pomoću programa Process (verzija 4.1.) razvijena od strane Hayes (2018). Program je korišten kao dodatak sustavu SPSS te služi za medijacijske i moderatorske analize, kao i ostale srodne analize poput analiza modela integriranog uvjetovanja Hayes (2018). Medijacijski se učinak ispituje metodom slučajnih poduzoraka dobivenih iz cijelog uzorka prilikom čega se ispituje *bootstrap* interval pouzdanosti, odnosno medijacijski učinak se potvrđuje ako navedeni interval pouzdanosti ne zahvaća broj nula. U istraživanju je korišten Model 4 (Hayes, 2018). Na Slici 1 prikazan je medijacijski učinak povjerenja u rukovoditelja na međudnos povratne informacije o radnoj uspješnosti i radne uspješnosti koji će biti dodatno objašnjen u nastavku.

## Slika 1

Grafički prikaz medijacijskog učinka povjerenja u rukovoditelja na međuodnos povratne informacije o radnoj uspješnosti i radne uspješnosti ( $N=295$ )



Napomena:  $a1, a2, b1, b2$  - standardizirani regresijski koeficijenti;  $c'$  - direktni učinak prediktora na kriterij;  $c$  - indirektni učinak prediktora na kriterij;  $**$  -  $p < .01$

Testiranim modelom objašnjeno je 15.58% varijance samoprocjene radne uspješnosti zaposlenika. Prema Slici 1 vidljivo je kako postoji indirektni učinak povratne informacije o radnoj uspješnosti na radnu uspješnost. Rezultati su pokazali kako interval pouzdanosti ne zahvaća broj nula u slučaju kada je medijatorska varijabla povjerenje u rukovoditelja [0.1592,0.4727]. Dakle, potvrđen je medijacijski učinak povjerenja u rukovoditelja u međuodnosu povratne informacije rukovoditelja o radnoj uspješnosti i radne uspješnosti zaposlenika ( $\beta = .294$ ;  $p < .01$ ), dok u slučaju testiranja potencijalnog medijacijskog učinka pravednosti rukovoditelja, medijacijski učinak nije potvrđen ( $\beta = -.059$ ;  $p > .01$ ) budući da interval zahvaća broj nula [-0.1968,0.0610]. Moguće je zaključiti kako je druga hipoteza djelomično potvrđena. Uvidom u rezultate medijacijske analize utvrđeno je kako direktni učinak povratne informacije rukovoditelja o radnoj uspješnosti na radnu uspješnost zaposlenika nije statistički značajan. Dakle, govorimo o potpunoj medijaciji i možemo zaključiti kako povratna informacija rukovoditelja o radnoj uspješnosti ima učinak na povjerenje u rukovoditelja koje zatim djeluje na radnu uspješnost zaposlenika. Sudionici koji percipiraju veću razine povratne informacije od rukovoditelja imaju veću samoprocjenu radne uspješnosti, a taj je odnos u potpunosti posredovan njihovom percepcijom povjerenja u rukovoditelja.

## Rasprava

Cilj ovog rada bio je ispitati učinak povratne informacije rukovoditelja o radnoj uspješnosti na radnu uspješnost zaposlenika te ulogu pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovoditelja u navedenom odnosu. Pretpostavljeno je da će postojati statistički značajan pozitivan učinak povratne informacije o radnoj uspješnosti od strane rukovoditelja na samoprocjenu radne uspješnosti zaposlenika uz posredujuće varijable pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovoditelja.

Pregledom deskriptivnih podataka vidljivo je da sudionici procjenjuju povjerenje u neposredno nadređenog djelomično visokim, kao i da svoje rukovoditelje procjenjuju pravednima te smatraju da im oni u većoj mjeri pružaju kvalitetnu povratnu informaciju. Također, sudionici u pravilu izjavljuju kako smatraju da je njihova radna uspješnost u zadacima vrlo visoka. Korelacije između varijabli povjerenja u rukovoditelja, pravednosti rukovoditelja i povratne informacija su visoke, dok radna uspješnost s navedenim varijablama postiže nisku do umjerenu povezanost.

### **Odnos povratne informacije od strane rukovoditelja i samoprocjene radne uspješnosti zaposlenika**

Prva postavljena hipoteza istraživanja je potvrđena, povratna informacija od strane rukovoditelja statistički je značajan prediktor radne uspješnosti zaposlenika. Utvrđeni rezultati upućuju kako zaposlenici koji percipiraju veću razinu povratne informacije od strane rukovoditelja imaju višu samoprocjenu radne uspješnosti. Dobiveni rezultati su očekivani i u skladu su s rezultatima nekih prethodnih istraživanja (Anseel i sur., 2015; Kluger i DeNisi, 1996; London, 1983; Nyhan, 2000; Steelman i sur., 2004) koji govore u prilog pozitivnoj povezanosti ovih konstrukata. Također, važno je napomenuti kako su značajni prediktori radne uspješnosti spol i stupanj obrazovanja, odnosno sudionice vlastitu radnu uspješnost procjenjuju višom u odnosu na sudionike, kao i sudionici s višim stupnjem obrazovanja, u odnosu na sudionike s nižim stupnjem obrazovanja. Ovi rezultati su djelomično u skladu s podacima iz literature. Naime, iako je potvrđeno u prethodnim istraživanjima da postoji prediktorski učinak stupnja obrazovanja na radnu uspješnost (Kotur i Anbazhagan, 2014; Rivaldo i Nabella, 2023), odnosno da osobe s višim stupnjem obrazovanja generalno imaju višu razinu samoprocjene radnog učinka, isto nije utvrđeno za prisutni učinak spola. Naprotiv, većina istraživanja povezanosti i učinka spola i radne uspješnosti sugerira da ili ne postoji učinak, ili je učinak takav da muški sudionici procjenjuju vlastitu uspješnost višom (Beyer, 1990; Lindeman i sur., 1995; Shore i Thornton, 1986; Wohlers i London, 1989).

Navedene rezultate je moguće objasniti u kontekstu navedenih prethodnih istraživanja. Odnosno, budući da je za kvalitetan rad, ali i napredak u vlastitom poslu nužan set informacija koje su vezane uz način obavljanja posla, povratna informacija o radnoj uspješnosti od rukovoditelja je u nekim situacijama presudna (Kluger i DeNisi, 1996). Rukovoditelj, koji najčešće dolazi s pozicije većeg znanja i često prethodno obavljajući funkciju koju sada zaposlenik obavlja, može svojim pružanjem kvalitetnih informacija, odnosno povratnih informacija na radnu uspješnost, kod zaposlenika potaknuti proces učenja. Učenje, koje u značajnoj mjeri korelira sa radnom uspješnosti, ustvari se odvija putem povratne informacije o radnoj uspješnosti (Rivaldo i Nabella, 2023). Povratna informacija o radnoj uspješnosti mora sadržavati određene elemente konkretnosti i usmjerenosti na zadatak kako bi potaknula zaposlenika na učenje, ali i na dodatni trud koji proizlazi iz osjećaja brige rukovoditelja o njegovoj budućnosti. Prema tome, povratna informacija o radnoj uspješnosti može biti učinkovit alat rukovoditelja na način da služi kao korektiv za proces učenja (Bucholz i Roth, 1987), ali i kao preduvjet za uspostavljanje odnosa povjerenja koji je nužan za osjećaj povezanosti i posvećenosti organizaciji te samim time i upuštanje u izvršavanje zadataka. Učinkovitost povratne informacije o radnoj uspješnosti čimbenik ovisi u najvećoj mjeri o rukovoditelju, odnosno u načinu na koji je rukovoditelj osposobljen da ju pruža zaposleniku (Kluger i DeNisi, 1996). Stoga se potvrđivanjem ove hipoteze može implicirati kako se na jedan od centralnih konstrukta u organizacijama, radnu uspješnost, može utjecati posredno od strane stručnjaka za upravljanje ljudskim resursima putem provođenja systemske edukacije rukovoditelja o pružanju povratne informacije.

Budući da osobe s višim stupnjem obrazovanja imaju pristup više plaćenim poslovima te poslovima koji pretpostavljaju viši socioekonomski status, mogu biti motiviraniji i generalno procjenjivati vlastitu radnu uspješnost kao višom (Rivaldo i Nabella, 2023) te je stoga moguća pojava učinka stupnja obrazovanja na radnu uspješnost. Također, budući da pretežito velik broj sudionika ima visoki stupanj obrazovanja, upitno je jesu li podaci reprezentativni i je li možda došlo do utjecaja i interakcije s drugim varijablama, spolom, radnim iskustvom ili vrstom zanimanja. Utjecaj spola, koji nije u skladu s brojnim prethodnim istraživanjima, moguće je objasniti interakcijskim učinkom sa stupnjem obrazovanja. Naime, budući da je pretežito velik udio žena u istraživanju bio visokog stupnja obrazovanja, kao i da su generalno u istraživanju sudjelovali u većem broju sudionici s višim stupnjem obrazovanja, moguće je da je učinak obrazovanja utjecao na razlike u spolu, odnosno da zbog velikog udjela visokoobrazovanih žena u istraživanju, došlo do činjenice da je ženski spol pozitivni prediktor radne uspješnosti.



Također, prilikom ispitivanja prve hipoteze primijećen je i potencijalni supresorski učinak povratne informacije o radnoj uspješnosti u međuodnosu radnog iskustva i radne uspješnosti. Kada je u prvom koraku analize uvršteno radno iskustvo, ono nije bilo značajnim prediktorom, međutim kada je u analizu uvrštena povratna informacija u drugom koraku, radno iskustvo postaje statistički značajnim prediktorom samoprocjeni radne uspješnosti zaposlenika. Ovaj rezultat govori o mogućem supresorskom učinku koje bi bilo korisno detaljnije ispitati u budućim istraživanjima budući da nije u potpunosti jasno zašto je došlo do navedenog učinka, odnosno da varijabla povratne informacije o radnom učinku, koja je sama po sebi značajan prediktor, sadrži određene informacije koje poboljšavaju prediktivnu sposobnost radnog iskustva. Jedno od mogućih objašnjenja je da osobe s većim radnim iskustvom zbog vlastitog iskustva u poslu mogu lakše modificirati vlastito ponašanje u svrhu poboljšanja radne uspješnosti kada imaju povratnu informaciju od rukovoditelja. Radno iskustvo je u ovom slučaju resurs koji se može pokazati značajnim u modificiranju vlastitog ponašanja, ali samo u slučaju kada su im jasno i kvalitetno iskomunicirani čimbenici o kojima ovisi njihova radna uspješnost. Ovime se stavlja dodatna važnost na povratnu informaciju o radnoj uspješnosti i na neophodnost kvalitetnog komuniciranja iste od strane rukovoditelja, prilikom čega se pretpostavlja da osobe s više radnog iskustva mogu biti svojevrсни komunikatori i prenositelji povratnih informacija o radnoj uspješnosti unutar tima te samim time i podrška rukovoditelju prilikom procesa komunikacije budući da mogu povratnu informaciju lakše preoblikovati u stvarne promjene prilikom izvršavanja radnih zadataka..

Druga istraživačka hipoteza je samo djelomično potvrđena. Potvrđen je medijacijski učinak povjerenja u rukovoditelja u međuodnosu povratne informacije rukovoditelja i radne uspješnosti zaposlenika, dok se percepcija pravednosti rukovoditelja nije pokazala statistički značajnim medijatorom. Također, utvrđeno je kako direktni učinak povratne informacije rukovoditelja na radnu uspješnost zaposlenika nije statistički značajan. Dakle, može se reći da je prisutna potpuna medijacija te se može zaključiti kako povratna informacija rukovoditelja ima učinak na povjerenje u rukovoditelja koje zatim djeluje na radnu uspješnost zaposlenika. Sudionici koji percipiraju veću razinu povratne informacije od rukovoditelja imaju veću samoprocjenu radne uspješnosti, a taj je odnos u potpunosti posredovan njihovom percepcijom povjerenja u rukovoditelja. Važno je naglasiti da u ovom slučaju veća percepcija povratne informacije sama po sebi ne doprinosi značajno većoj samoprocjeni radne uspješnosti, već će do nje doći ukoliko zaposlenik percipira i veće povjerenje u rukovoditelja.

Dobiveni rezultati o povezanosti povjerenja u rukovoditelja i samoprocjene radne uspješnosti, odnosno medijacijskom učinku povjerenja u rukovoditelja u odnosu povratne informacije o radnoj uspješnosti i radne uspješnosti su u skladu s očekivanjima i podacima iz literature (Nyhan, 1999; Nyhan, 2000). Pravednost rukovoditelja se nije pokazala značajnim medijatorom te ovakvi rezultati nisu u skladu s nekim rezultatima prethodnih istraživanja koja govore o povezanosti povratne informacije o radnoj uspješnosti i pravednosti rukovoditelja, kao i pravednosti rukovoditelja s radnom uspješnosti (Colquitt i sur., 2007; Dubinsky i Levi, 1989). Očekivani rezultati o medijacijskom učinku samo potvrđuju istraživanje Nyhan (2000) i sugeriraju da kvalitetna povratna informacija koja svojim sadržajem i formom potiče na rast i razvoj zaposlenika, ali u isto vrijeme mu pokazuje brigu od strane rukovoditelja, utječe na stvaranje emocionalne veze i interpersonalnog povjerenja u rukovoditelja. Interpersonalno povjerenje u tom slučaju pruža povećan osjećaj autonomije i samopouzdanja. Također, jedno od objašnjenja koje se može ponuditi je da u okruženju u kojem je povratna informacija o radnoj uspješnosti kvalitetna i postoji povjerenje u rukovoditelja, odnosno nije prisutan strah od reakcije rukovoditelja, povećava se vjerojatnost učenja putem pokušaja i pogreške čime se dodatno osnažuje zaposlenik (Bucholz i Roth, 1987), ali i odnos povjerenja između zaposlenika i rukovoditelja posljedičnim potkrepljenjima u obliku novih povratnih informacija o radnoj uspješnosti. Budući da se medijatorski učinak pravednosti rukovoditelja nije pokazao značajnim u ovom istraživanju, moguće je da je došlo do preklapanja varijance povjerenja u rukovoditelja i pravednosti, pogotovo po pitanju interakcijske pravednosti rukovoditelja budući da se radi o konstruktima koji imaju značajnih sličnosti. Drugo praktično objašnjenje je da je zaposlenicima važnije da imaju povjerenje u rukovoditelja koje ne mora biti rezultat pravednosti. Povratna informacija može biti kvalitetna te za zaposlenika i njegovu učinkovitost stimulativna, čak i ako zaposlenik ne percipira rukovoditelja kao pravednog. Ovakva situacija moguća je u organizacijama u kojima je rukovoditelji nisu transformacijskog ili transakcijskog stila rukovođenja (Jakopec i sur., 2013), nego autokratskog stila. Takav rukovoditelj ne mora nužno pružiti nekvalitetnu povratnu informaciju o radnoj uspješnosti koju će zaposlenik primiti i usmjeriti se na poboljšavanje vlastitog učinka na trenutnim zadacima. Samim time, on razvija odnos i povjerenje u rukovoditelja vjerujući mu da on zna u kojem smjeru upravlja njegovim radnim učinkom. Navedeni odnos ne podrazumijeva nužno percepciju pravednosti, ali po pitanju usmjerenosti na zadatak i povratne informacije o radnoj uspješnosti, moguć je učinak povjerenja u rukovoditelja, odnosno postoji mogućnost da je upravo to potencijalni razlog zbog kojega nije došlo do učinka povjerenja u rukovoditelja u navedenom međuodnosu.

## Važnost i implikacije rezultata istraživanja

Znanstveni doprinos ovog istraživanja se očituje u tome što su se varijable povratne informacije rukovoditelja i percipirane radne uspješnosti pokušale objasniti kroz varijable organizacijske pravednosti i povjerenja u rukovoditelja, odnosno testiran je novi model odnosa povratne informacije i samoprocjene radne uspješnosti koji je djelomično potvrđen. Pregledom literature uočava se nedostatak istraživanja koji bi uključio sve navedene varijable, pogotovo na području Republike Hrvatske. Dosadašnji modeli su uglavnom uzimali u obzir povjerenje u rukovoditelja ili povratnu informaciju kao prediktore radne uspješnosti, no do sada je nedovoljno istražen odnos u kojem je uključena organizacijska pravednost kao jedan od koncepta koji bi mogli posredovati u odnosu između povratne informacije i radne uspješnosti. U nekim dosadašnjim istraživanjima je organizacijska pravednost svrstavana kao mogući prediktor povjerenja u rukovoditelja, ali je rijetko kada kao mogući medijator uključena u širi model koji bi predviđao radnu uspješnost. Rezultati ovog istraživanja imaju praktične implikacije; mogu poslužiti kao vodič rukovoditeljima u potencijalnom povećanju radne uspješnosti i smanjenju gubitaka resursa putem utjecaja na čimbenike koji mogu biti relativno kontrolabilni. Rezultati mogu biti korisni organizacijama u planiranju na što se trebaju usmjeriti kako bi povećali povjerenje u rukovoditelje (viši menadžment pa sve do voditelja timova) što potencijalno može utjecati na radnu učinkovitost, a samim time i dobrobit čitave organizacije. Istraživanjem se utvrdilo kako su povratna informacija o radnoj uspješnosti i povjerenje u rukovoditelja neizostavni faktori na koje svaki rukovoditelj može utjecati u procesu povećavanja radne uspješnosti zaposlenika. Odnosno, ulaganjem u edukacije rukovoditelja po pitanju pružanja kvalitetne i sadržajne povratne informacije usmjerene na zadatke, a samim time i na radnu uspješnost, može se pružiti poticaj zaposlenicima da ulažu više truda, ali i da u tom procesu stječu povjerenje u rukovoditelja. Povjerenjem se stvara osnova za prihvaćanje novih povratnih informacija o radnoj uspješnosti te se stvara osjećaj pripadnosti organizaciji i prvi korak prema većoj produktivnosti. Istraživanjem se pruža nova perspektiva u kojoj se pretpostavlja da je upravo povjerenje u rukovoditelja odgovorno pa čak i ključno za mnoge procese u organizaciji te se stoga ono treba i razvijati. Osobine ličnosti rukovoditelja nije moguće promijeniti, ali pristup i ponašanje prema vlastitim zaposlenicima je moguće oblikovati slijedeći princip komunikacije, a pogotovo povratne informacije o radnoj uspješnosti. Dakle, istraživanjem se može posredno zaključiti i dati preporuka da rukovoditelji povratnu informaciju o radnoj uspješnosti trebaju komunicirati situacijski i konkretno usmjereno prema radnim zadacima, pouzdano i dosljedno usmjereno, uvremenjeno u realne rokove unutar kojih

pojedinaac može izvršiti promjenu te prenoseći samo relevantne i specifične informacije koje su značajne za radni učinak i koje zaposlenik može promijeniti. Nužno je i neizostavno u proces edukacije rukovoditelja uključiti stručnjake za upravljanje ljudskim potencijalnim koji bi putem provođenja sistemske edukacije rukovoditelja o pružanju povratne informacije, a pogotovo putem korištenja vježbi i realnih primjera kao i pružanjem podrške u procesu učenja te evaluacije procesa učenja rukovoditelja na stvarnim primjernima, dali svoj doprinos u procesu upravljanja radnom uspješnosti.

### **Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja**

Unatoč doprinosima ovog istraživanja, ono ima i određena ograničenja o kojima bi trebalo voditi računa u budućim istraživanjima u ovome području, a odnose se na uzorak sudionika, postupak istraživanja, nacrt istraživanja i potencijalne dodatne veze s drugim konstruktima.

U samom istraživanju nije bio jednak omjer zaposlenika iz javnog i privatnog sektora, što ograničava mogućnost generalizacije rezultata i zbog čega se sugerira da se rezultati tumače pažljivo. Samo istraživanje provedeno je online zbog čega je bila onemogućena kontrola sudionika, to jest istraživanju su mogli pristupiti osobe koje ne zadovoljavaju uvjete istraživanja. Važno je naglasiti da se radi o prigodnom uzorku. U budućim istraživanjima svakako bi trebalo uključiti reprezentativniji uzorak sudionika kako bismo rezultate mogli generalizirati.

Jedan od nedostataka ovog istraživanja predstavlja činjenica da je riječ o korelacijskom istraživanju čime je onemogućeno kauzalno zaključivanje o odnosima među varijablama. Nadalje, svi konstrukti mjereni su metodom samoprocjene što može rezultirati pojavom koja se naziva *efekt zajedničke metode*, a koja se manifestira kao precijenjenost korelacija među varijablama. Postavlja pitanje koliko su te procjene zaposlenika uistinu točne. Također, korištena je pojednostavljena verzija samoprocjene uspješnosti na radnim zadacima kao mjera radne uspješnosti koja iako je jednostavna i ekonomična za primjenu, ima manjkavosti budući da sudionici rade samoprocjenu vlastitih rezultata, koja ne mora nužno biti potpuno objektivna. U budućim bi istraživanjima bilo korisno uključiti i druge izvore procjene, konkretno procjene stvarne radne uspješnosti i procjene poslodavaca. Moguće je i kako su sudionici davali socijalno poželjne odgovore pa bi u budućim istraživanjima bilo korisno uključiti i mjeru socijalno poželjnog odgovaranja. Iduće ograničenje odnosi se na činjenicu da je riječ o istraživanju

provedenom u jednoj vremenskoj točki. U budućim bi istraživanjima bilo korisno obuhvatiti veći vremenski period i podatke prikupiti u više vremenskih točaka kako bi smo dobili pouzdanije rezultate.

Konačno, jedan od nedostataka se odnosi i na činjenicu da iako je korišten model objasnio znatan postotak varijance konstrukta samoprocjene radne uspješnosti, očito je kako postoji značajan udio neobjašnjene varijance. Uključivanje dodatnih varijabli predstavlja potencijal za buduća istraživanja. Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na detaljnija proučavanja odnosa povratne informacije i radne uspješnosti, a potrebno je uključiti i detaljnije informacije o poslodavcima kako bi se utvrdilo postojanje potencijalnih značajnih učinaka njihovih karakteristika na navedeni odnose.

### **Zaključak**

Cilj ovog rada bio je ispitati učinak povratne informacije rukovoditelja na radnu uspješnost zaposlenika, uz pretpostavljenu ulogu pravednosti rukovoditelja i povjerenja u rukovoditelja u navedenom odnosu. Prva postavljena hipoteza istraživanja je potvrđena, povratna informacija od strane rukovoditelja statistički je značajan pozitivan prediktor radne uspješnosti zaposlenika. Druga istraživačka hipoteza je samo djelomično potvrđena; potvrđen je potpuni medijacijski učinak povjerenja u rukovoditelja u međuodnosu povratne informacije rukovoditelja i radne uspješnosti zaposlenika, dok se percepcija pravednosti rukovoditelja nije pokazala statistički značajnim medijatorom. Ovo istraživanje testira novi model i pruža novu perspektivu u ovom području usmjerenu prema poboljšavanju kvalitete komunikacije rukovoditelja te utjecajem na relativno promjenjive čimbenike u svrhu poboljšavanja radnog učinka zaposlenika. Međutim u vidu treba imati i određena ograničenja ovog istraživanja koja se odnose se na uzorak sudionika, postupak istraživanja, nacrt istraživanja i potencijalne dodatne veze s drugim konstruktima.

### **Literatura**

- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F. i Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318-348. <https://doi.org/10.1177/0149206313484521>
- Aryee, S., Chen, Z. X. i Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.03.002>
- Badrianto, Y. i Ekhsan, M. (2020). Effect of work environment and job satisfaction on employee performance in pt. Nesinak industries. *Journal of Business, Management, & Accounting*, 2(1). <https://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id/index.php/jobma/article/view/85>
- Barrick, M.R., Mount, M.K. i Judge, T.A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9- 30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Beyer, S. (1990). Gender differences in the accuracy of self-evaluations of performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 960–970. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.5.96>
- Block, P. (2016). *The empowered manager: Positive political skills at work*. John Wiley & Sons.
- Borić, L. (2021). *Plaća budućnosti - sustav nagrađivanja temeljen na radnom učinku* (Završni rad). Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:597481>
- Bucholz, S. i Roth, T. (1987). *Creating the high performance team*. New York: John Wiley.
- Clariana, R. B., Wagner, D. i Roher-Murphy, L. C. (2000). Applying a connectionist description of feedback timing. *Educational Technology Research and Development*, 48(3), 5–21. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02319855>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. i Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

- Colquitt, J. A., Scott, B. A. i LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M. i Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human Relations*, 66(7), 885-904. <https://doi.org/10.1177%2F0018726713485609>
- Creed, W. E. i Miles, R. E. (1996). Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and opportunity costs of control. U R. M. Kramer iT. R. Tyler (Ur.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage.
- Deci, E. L., Koestner, R. i Ryan, M. R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627–668. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. MATE d.o.o., Zagreb.
- de Villiers, R. (2013). 7 Principles of highly effective managerial feedback: Theory and practice in managerial development interventions. *The International Journal of Management Education*, 11(2), 66-74. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2013.01.002>
- Diffie-Couch, P. (1984). Building a feeling of trust in the company. *Supervisory Management*, 29(4), 31-36.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445–455. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.445>
- Dirks, K. T. i Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dubinsky, A. J. i Levy, M. (1989). Influence of organizational fairness on work outcomes of retail Salespeople. *Journal of Retailing*, 65(2), 221. <https://www.proquest.com/openview/e8792e7ceac47173ba3abd40a46e27fc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41988>

- Dubnick, M. (2005). Accountability and the promise of performance: In search of the mechanisms. *Public Performance & Management Review*, 28(3), 376-417. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15309576.2005.11051839>
- Evans, N. W., Hartshorn, K. J., McCollum, R. M., & Wolfersberger, M. (2010). Contextualizing corrective feedback in second language writing pedagogy. *Language Teaching Research*, 14, 445–463. <http://dx.doi.org/10.1177/1362168810375367>
- Farooq, M. i Khan, M. A. (2011). Impact of training and feedback on employee performance. *Far East Journal of Psychology and Business*, 5(1), 23-33. [https://www.academia.edu/9783696/Impact\\_of\\_Training\\_and\\_Feedback\\_on\\_Employee\\_Performance](https://www.academia.edu/9783696/Impact_of_Training_and_Feedback_on_Employee_Performance)
- Ferguson, P. (2011). Student perceptions of quality feedback in teacher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 36(1), 51–62. <http://dx.doi.org/10.1080/02602930903197883>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (Treće izdanje)*. New York: Sage.
- Frederickson, H. G. (1971). Toward a new public administration. U F. Marini (Ur.), *Toward a new public administration: The Minnowbrook perspective*. Scanton, PA: Chandler.
- Hassan, M., Toylan, N. V., Semerciöz, F. i Aksel, I. (2012). Interpersonal trust and its role in organizations. *International Business Research*, 5(8), 33. [10.5539/ibr.v5n8p33](https://doi.org/10.5539/ibr.v5n8p33)
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2.izdanje)*. New York, NY: Guilford Publications.
- Ilggen, D. R., Fisher, C. D. i Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349–371. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>
- Jakopec, A., Sušan, Z. i Stamenković, S. (2013). Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom. *Suvremena psihologija*, 16(2), 185-201. <https://hrcak.srce.hr/127210>
- Jakopec, A. i Sušan, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23(2), 305-325. <https://hrcak.srce.hr/125095>



- Kluger, A. N. i DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Kline, R. B. (2005). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Kotur, B. R. i Anbazhagan, S. (2014). Education and work-experience-influence on the performance. *Journal of Business and Management*, 16(5), 104-110. [10.9790/487X-1653104110](https://doi.org/10.9790/487X-1653104110)
- Kovačević, B. (2022). *Zašto ustajete ponedjeljkom ujutro? Odnos emocionalne inteligencije, organizacijske pravednosti i smislenosti posla* (Diplomski rad). Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:672504>
- Leventhal, G.S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory?. U Gergen, K.J., Greenberg, M.S. i Willis, R.H. (Ur) *Social Exchange*. Springer, Boston, MA. [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2)
- Lindeman, M., Sundvik, L. i Rouhiainen, P. (1995). Under- or overestimation of self?: Person variables and self-assessment accuracy in work settings. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(1), 123. <https://www.proquest.com/docview/1292265771?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 620-630. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284664>
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. New York: John Wiley & Sons.
- Nyhan, R. C. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations: The key role of interpersonal trust. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 58-70.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109. <https://doi.org/10.1177/02750740022064560>

- Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava Republike Hrvatske. (2010). *Nacionalna klasifikacija zanimanja Republike Hrvatske*. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010\\_12\\_147\\_3736.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_12_147_3736.html)
- Mishra, J. i Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486. <https://doi.org/10.1177/009102609001900408>
- Motowildo, S. J., Borman, W. C. i Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1)
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., i Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala* (3.izdanje). Mate d.o.o, ZŠEM, Zagreb.
- Pavett, C. M. (1983). Evaluation of the impact of feedback on performance and motivation. *Human Relations*, 36(7), 641-654. <https://doi.org/10.1177/00187267830360070>
- Petz, B., Kolesarić, V. i Ivanec, D. (2012). *Petzova statistika. Osnovne statističke metode za nematematičare*. Naklada Slap.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G. i Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95–112. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.1.95>
- Rivaldo, Y. i Nabella, S. D. (2023). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline. *Calitatea*, 24(193), 182-188. [10.47750/QAS/24.193.20](https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.20)
- Schmidt, F. L. i Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Shore, L. M. i Thornton III, G. C. (1986). Effects of gender on self-and supervisory ratings. *Academy of Management Journal*, 29(1), 115-129. <https://doi.org/10.5465/255863>
- Steelman, L. A., Levy, P. E. i Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184. <https://doi.org/10.1177/0013164403258440>

- Sušanj, M. (2021). *Povezanost stilova odlučivanja i osobina ličnosti s radnom uspješnosti i uspješnosti u odlučivanju* (Diplomski rad). Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju. [urn:nbn:hr:131:114136](https://nbn.hr/urn:nbn:hr:131:114136)
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., i Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315817590>
- Williams, L. D. i Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wohlers, A. I. i London, M. (1989). Ratings of managerial characteristics: evaluation difficulty, co-worker agreement, and self-awareness. *Personnel Psychology*, 42(2), 235-261. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00656.x>
- Yean, T. F. i Yusof, A. A. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>
- Zlatić, L., Sušan, Z. i Jakop, A. (2021). Uloga doživljaja pravednosti, ugleda organizacije i identifikacije s organizacijom u objašnjenju angažiranosti zaposlenika. *Društvena istraživanja*, 30 (3), 571-592. <https://doi.org/10.5559/di.30.3.06>