

# Etičnost rukovoditelja i odgovorno organizacijsko ponašanje tima

---

**Zečević, Anica**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2015**

*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:142:003762>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-13**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

ETIČNOST RUKOVODITELJA I ODGOVORNO ORGANIZACIJSKO  
PONAŠANJE TIMA

Diplomski rad

Anica Zečević

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

Sumentor: dr. sc. Ana Jakopc, poslijedoktorandica

Osijek, 2015

## Sadržaj

Uvod.....	1
Etika u poslovanju.....	1
Obilježja etičnih rukovoditelja.....	2
Odgovorno organizacijsko ponašanje.....	3
Etičnost rukovoditelja i odgovorno organizacijsko ponašanje.....	7
Cilj, problemi i hipoteze.....	9
Metoda.....	10
Sudionici.....	10
Instrumenti.....	10
Postupak.....	11
Rezultati.....	12
Testiranje preduvjeta za agregiranje podataka.....	12
Testiranje preduvjeta za provođenje faktorske analize Upitnika etičkog rukovođenja.....	13
Faktorska analiza Upitnika etičkog rukovođenja.....	14
Deskriptivna statistika.....	16
Testiranje preduvjeta za provođenje hijerarhijske regresijske analize.....	17
Doprinos etičnosti rukovoditelja odgovornom organizacijskom ponašanju tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima.....	18
Rasprava.....	20
Faktorska struktura Upitnika etičkog rukovođenja.....	20
Etičnost rukovoditelja i odgovorno organizacijsko ponašanje tima.....	22
Obilježja tima i odgovorno organizacijsko ponašanje.....	25
Doprinos, ograničenja i implikacije istraživanja.....	26
Zaključak.....	28
Literatura.....	30

## **Etičnost rukovoditelja i odgovorno organizacijsko ponašanje tima**

Cilj ovog rada bio je ispitati odnos etičnosti rukovoditelja i odgovornog organizacijskog ponašanja tima na prigodnom uzorku od 196 timova, koje čini 659 članova zaposlenih u organizacijama različitih djelatnosti s područja Republike Hrvatske. Istraživanjem se nastojala provjeriti faktorska struktura Upitnika etičkog rukovođenja te doprinos procjene tima o etičnosti rukovoditelja odgovornom organizacijskom ponašanju tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima. Eksploratornom faktorskom analizom potvrđena je jednofaktorska struktura Upitnika etičkog rukovođenja. Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza u skladu su s očekivanjima te ukazuju kako, držeći pod kontrolom različita obilježja tima, procjena etičnosti rukovoditelja pozitivno doprinosi odgovornom organizacijskom ponašanju tima prema sva tri izvora, ali najviše prema rukovoditelju.

Ključne riječi: etičnost rukovoditelja, odgovorno organizacijsko ponašanje prema organizaciji, rukovoditeljima i suradnicima

## **Ethical leadership and teams' organizational citizenship behavior**

The aim of this study was to examine the relationship between ethical leadership and teams' organizational citizenship behavior on a convenient sample of 196 work teams, consisting of 659 employees of organizations that represent a variety of different industries in the area of the Republic of Croatia. This study tried to verify the factorial structure of the Ethical leadership questionnaire and contribution of teams' perception of ethical leadership to teams' organizational citizenship behavior directed towards organization as a whole, supervisor and coworkers. An exploratory factor analysis confirmed the unifactorial structure of the Ethical leadership questionnaire. The results of hierarchical regression analyzes are in line with the expectations, and indicate how, by controlling different team characteristics, teams' perception of ethical leadership positively contributes to the organizational citizenship behavior directed towards all three sources, but to the supervisor the most.

Key words: ethical leadership, organizational citizenship behavior directed towards organization in whole, supervisor and coworkers

## Uvod

### Etika u poslovanju

Interes za pitanje etike postoji još iz doba antičke Grčke, kada je njezin utemeljitelj Sokrat zagovarao kako je ljudski razum taj koji omogućuje činjenje dobrog, koje će koristiti pojedincu i zajednici (Pupavac, 2006). Iako neki smatraju kako se, zbog snažne usmjerenosti isključivo na profit, etika ne može primijeniti na područje gospodarstva i poduzetništva, u posljednje vrijeme etika u poslovanju i poduzetništvu počinje privlačiti sve više pažnje (Bozanić, 1998).

Poslovna etika bavi se primjenom moralnih standarda na gospodarske sustave i organizacije, kao i na ljude koji rade u tim ustanovama, kroz koje moderno društvo proizvodi dobra i vrši usluge (Bozanić, 1998). Prve naznake poslovne etike javljaju se 60-ih godina 20-og stoljeća i odnose se na neke društvene poslove u gospodarstvu, kao što su zadovoljavajući uvjeti rada, odgovarajuća plaća i slično (Dujanić, 2003). U posljednjih 20-ak godina, nakon sve veće raširenosti moralnih pogrešaka te financijskih skandala i korupcija, etičko djelovanje dobiva novo značenje i važnost, a etika se postavlja kao nužna sastavnica djelovanja svake organizacije (Aleksić, 2007).

Ono što poslodavce dodatno pokreće da se posvete poslovnoj etici jest razvijanje svijesti kako neetično ponašanje dovodi do brojnih negativnih posljedica za organizaciju. Kako navodi Bogdanović (2008), nedostatak etičnosti u organizaciji je disfunkcionalna pojava koja narušava organizacijsku kohezivnost i međuljudsko povjerenje. Nedostatak povjerenja može dovesti do osjećaja otuđenosti i neprijateljstva na razini cijele organizacije, što posljedično dovodi do organizacijske neučinkovitosti. Nasuprot tome, elementarno poznavanje i pridržavanje etičkih principa predstavlja temelj normalnog odvijanja poslovnih aktivnosti koje uključuju ljude (Bogdanović, 2008), koji zbog sve veće svjesnosti o važnosti etike, preferiraju raditi za etički korektnu organizaciju (Treviño, Hartman, i Brown, 2003).

Rezultati brojnih istraživanja pokazuju kako primjena etike u poslovanju povećava učinkovitost, produktivnost, rast i razvoj, što pokazuje kako etika i profitabilnost nisu pojmovi koji se međusobno isključuju (Aleksić, 2007), već da je etika nužna u poslovanju, jer bez nje racionalno poslovanje ne bi bilo moguće (Banerji i Krishnan, 2000).

## **Obilježja etičnih rukovoditelja**

U razvoju i održavanju kulture etičnosti u organizaciji, jednu od najvažnijih uloga ima rukovoditelj (Groerjan, Resick, Dickson, i Smith, 2004). Etični rukovoditelji inkorporiraju moralne principe u svoja vjerovanja, vrijednosti i ponašanje, koje potom implementiraju kroz cijelu organizaciju (Khuntia i Suar, 2004). Etični rukovoditelji sudjeluju u ponašanjima koja drugima donose korist, ali se istovremeno suzdržavaju od ponašanja koja drugima mogu nanijeti štetu (Kanugo, 2001). Brown, Treviño i Harrison (2005) etičko rukovođenje definiraju kao primjenu normativno usklađenog ponašanja, putem vlastitih akcija i interpersonalnih odnosa, te promicanje takvog ponašanja kod svojih zaposlenika kroz dvosmjernu komunikaciju, naglašavanje istoga te procese odlučivanja. Pritom, osobine koje posjeduje takav rukovoditelj su iskrenost, vjerodostojnost, pravednost, pouzdanost, otvorenost, odgovornost, odanost, suosjećanje te integritet (Treviño i sur., 2003).

Važan aspekt etičkog rukovođenja je stvaranje reputacije etičkog vođe (Treviño i sur., 2003). Tri principa dovode do percepcije etičnosti rukovoditelja (Brown i Treviño, 2006). Prvi se odnosi na to da rukovoditelj mora biti model svojim zaposlenicima. Pritom se pokazalo kako su najčešći modeli etičnog ponašanja oni rukovoditelji koji su sa svojim podređenima u direktnom i redovitom odnosu. Drugi princip uključuje razvijanje klime i kulture etičnosti u organizaciji pomoću uspostavljanja etičkih načela. Važna sastavnica kulture etičnosti je sustav nagrađivanja kojim se ponašanja koja jesu, odnosno nisu, u skladu s etičkim principima, nagrađuju, odnosno kažnjavaju. Posljednji princip odnosi se na prepoznavanje moralnog aspekta problema te rješavanje istoga u skladu s uspostavljenim etičkim načelima.

De Hoogh i Den Hartog (2008; prema Humme i Van Laar, 2008) navode tri obilježja, koja smatraju najvažnijim dimenzijama etičkog rukovođenja. Prema navedenim autorima, poštenje i moralnost predstavljaju prvu dimenziju, a ujedno i najvažnije elemente etičkog rukovođenja. Rukovoditelji koji se ponašaju moralno donose ispravne odluke i doprinose razvijanju radne klime na pravi način. Također, oni naglašavaju važnost brige za druge ljude. Druga dimenzija se odnosi na jasno modeliranje etičkog ponašanja. Navedenu dimenziju ovi autori objašnjavaju kao transparentnost rukovoditelja, koji sa svojim zaposlenicima raspravlja i komunicira o njihovim očekivanjima i odgovornostima, kako ne bi bilo nesporazuma vezanog uz

to što se od njih očekuje. Treća dimenzija, raspodjela moći, vezana je uz procese donošenja odluka, tijekom kojih se u obzir uzimaju i ideje i mišljenja zaposlenika.

U svom istraživanju, Yukl, Mashud, Hassan i Prussia (2013) navode kako je, zbog preklapanja s nekim drugim stilovima rukovođenja, postojala svojevrsna pomutnja vezana uz definiranje i mjerenje etičkog rukovođenja. Istaknuto je kako postoje različite mjere, no većini ili nedostaju ključni indikatori za etičko rukovođenje, ili uključuju ponašanja koja nisu toliko relevantna. Stoga su navedeni autori svojim istraživanjem utvrdili varijable koje su adekvatne za objašnjavanje i mjerenje etičkog rukovođenja. Na taj način, etičko rukovođenje definirali su kao iskazivanje i promicanje ponašanja koja karakteriziraju altruizam, iskrenost, integritet, povjerljivost, poštenje i pravednost. Sukladno tomu, ponašanja koja odlikuju etičnog rukovoditelja uključuju usklađenost ponašanja i zagovaranih vrijednosti, jasno komuniciranje i poticanje primjene etičkih načela, pravednost pri donošenju odluka i raspodjeli nagrada te iskazivanje ljubaznosti, suosjećanja te brige za potrebe i osjećaje drugih.

Budući da rukovoditelji imaju veliku ulogu u mijenjanju i oblikovanju ponašanja zaposlenika, mnogi smatraju kako se rukovođenjem temeljenim na etičkim principima u velikoj mjeri može djelovati na stavove i ponašanja podređenih (Deluga, 1995). To potvrđuju i rezultati brojnih istraživanja. Tako se pokazalo kako postoji pozitivan odnos između etičkog rukovođenja i zadovoljstva poslom, pri čemu etičnost predstavlja izvor zadovoljstva. Nadalje, etičko rukovođenje je u pozitivnom odnosu s radnom motivacijom, odanošću prema organizaciji (Brown i Treviño, 2006), optimizmom (De Hoogh i Den Hartog, 2008; prema Van Gils, Quaquebeke, Knippenberg, Van Dijke, i De Cremer, 2015); autonomijom i naporom uloženi u posao (Piccolo, Greenbaum, Den Hartog, i Folger, 2010), radnom angažiranošću, interakcijskom pravednošću, zadovoljstvom s rukovoditeljem (Khuntia i Suar, 2004), samoeфикасношću, odnosom s rukovoditeljem, identifikacijom s organizacijom te radnom uspješnosti (Walumbwa i sur., 2011). Uz navedeno, sve je više istraživanja koja potvrđuju pozitivan odnos etičkog rukovođenja i jednog specifičnog vida ponašanja zaposlenika, koji će biti predmet i ovoga istraživanja, a odnosi se na odgovorno organizacijsko ponašanje.

### **Odgovorno organizacijsko ponašanje**

U kompetitivnom okruženju današnjeg poslovnog svijeta sve je teže ostvariti konkurentsku prednost putem proizvoda. Stoga organizacije sve više nastoje postići izvrsnost

kroz povećanje djelotvornosti i učinkovitosti svojih zaposlenika (Chiboiwa, Chipunza, i Samuel, 2011). Kako bi se taj cilj i ostvario, od presudne je važnosti ponašanje zaposlenika. Ono se može podijeliti u dvije skupine: ponašanje unutar radne uloge te ponašanje izvan radne uloge (Barksdale i Werner, 2001). Ponašanje unutar radne uloge je ono ponašanje koje je u skladu s ulogama i odgovornostima definiranim opisom posla (Farooqui, 2012; prema Olowookere, 2014). To je standardno radno ponašanje koje se može vrednovati i mjeriti u terminima iznosa plaće ili u terminu postotka postignutosti ciljeva (MacKenzie, Podsakoff, i Ahearne, 1998). Nasuprot tomu, ponašanje izvan radne uloge uključuje izvedbu ponašanja koja nisu navedena u opisu posla, a zaposlenici ih spontano i dobrovoljno izražavaju. Takvo ponašanje, koje nije nametnuto radnom ulogom ili uvjetima navedenim u radnom ugovoru, već je rezultat vlastita izbora, naziva se odgovorno organizacijsko ponašanje (Cohen i Avrahami, 2006; Dash i Pradhan, 2014).

**Razvoj i definicija konstrukta odgovornog organizacijskog ponašanja.** U posljednjih dvadesetak godina, broj istraživanja koja se bave konstruktom odgovornog organizacijskog ponašanja u velikom je porastu, što ukazuje na njegovu važnost u poslovnom svijetu (Dash i Pradhan, 2014). Međutim, koncept odgovornog organizacijskog ponašanja nije nov. Još je Barnard (1938; prema Jahangir, Ahbad, i Haq, 2004) u svom radu govorio o važnosti spremnosti i želje zaposlenika za ulaganjem vlastitih napora pri postizanju organizacijskih ciljeva. No, ulaganje napora nije potrebno samo za odvijanje funkcija koje doprinose ciljevima, već je bitno i za održivost cjelokupne organizacije (Barnard, 1938; prema Jahangir i sur., 2004). Tridesetak godina kasnije, Katz (1964; prema Rasheed, Jehanzeb, i Rasheed, 2013) također govori o tome koliko su ponašanja koja prelaze tradicionalne zahtjeve posla neophodna za postizanje organizacijske učinkovitosti. U svom je članku naveo pet tipova ponašanja koja pridonose učinkovitom funkcioniranju organizacije, a to su: suradnja s drugima, iskazivanje ponašanja koja štite organizaciju, dobrovoljno iznošenje konstruktivnih prijedloga, samousavršavanje te izražavanje pozitivnog stava prema organizaciji.

Utvrđivanjem navedenih tipova ponašanja oblikovani su korjeni odgovornog organizacijskog ponašanja (Katz, 1964; prema Humme i Van Laar, 2008), na temelju kojih je Organ sa svojim suradnicima (1983; prema Humme i Van Laar, 2008) postavio prvi model odgovornog organizacijskog ponašanja, kada je taj termin zapravo prvi puta i korišten. Nedugo



nakon toga, Organ (1988; prema Humme i Van Laar, 2008; Jahangir i sur., 2004; Penezić, Slišković, i Rak, 2013; Rasheed i sur., 2013) razvija i drugi model, kojim odgovorno organizacijsko ponašanje opisuje kao dobrovoljno individualno ponašanje koje nadilazi osnovne zahtjeve posla te koje nije direktno ili eksplicitno priznato od strane formalnog sustava nagrađivanja, a koje u najužem smislu potpomaže učinkovito funkcioniranje organizacije. Takvo ponašanje uključuje, primjerice, pomaganje kolegama koji su izostali s posla, dobrovoljno javljanje za dodatne dužnosti, pozitivno predstavljanje organizacije u javnosti, dolaženje na posao ranije, a odlazanje kasnije i slično (Lee i Allen, 2002).

Nakon Organa, brojni su istraživači počeli proučavati odgovorno organizacijsko ponašanje. Iako su nastojali ponuditi svoje definicije, one pokazuju sličnost s onom koju su postavili Organ i suradnici. Primjerice, Niehoff i Moorman (1993) odgovorno organizacijsko ponašanje definiraju kao ponašanje koje nije sadržano u opisu posla zaposlenika, slično kao i Dávila de León i Finkelstein (2011; prema Hosseini, 2013) koji odgovorno organizacijsko ponašanje opisuju kao radna ponašanja koja uglavnom nisu uklopljena u tradicionalne opise poslova. Van Dyne, Graham i Dienesch (1994) odgovorno organizacijsko ponašanje konceptualiziraju pak kao globalni koncept koji uključuje sva pozitivna, organizacijski relevantna ponašanja zaposlenika, dok ga Podsakoff, Ahearne i MacKenzie (1997) određuju kao organizacijski korisno ponašanje koje nije dio službenog posla, već je rezultat osobnog izbora zaposlenika te nije praćeno negativnim posljedicama u slučaju neizražavanja istoga.

**Dimenzije i podjela odgovornog organizacijskog ponašanja.** Prvu skalu za mjerenje ovog konstrukta konstruirali su Smith, Organ i Near (1983; prema Penezić i sur., 2013; Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes, i Spoelma, 2014) tako što su ispitivali rukovoditelje o ponašanjima u organizaciji koja nisu nužna, ali su pomažuća. Dobiveno je dva faktora ili dimenzije odgovornog organizacijskog ponašanja. Prva dimenzija je altruizam, koji se odnosi na ona ponašanja koja imaju za cilj pomoć drugoj osobi, a druga dimenzija, generalizirano poštovanje, na ponašanja koja ne pomažu konkretno pojedinoj osobi već neizravno svim članovima organizacije. Iako su kasnije razvijeni različiti modeli s različitim dimenzijama, među njima postoji preklapanje, a dimenzije koje se mogu izdvojiti iz većine modela i koje čine osnovu ovog konstrukta su altruizam, uljudnost, savjesnost, organizacijski odgovorne vrline i fer ponašanje (Davoudi, 2012; Podsakoff, MacKenzie, Paine, i Bachrach, 2000). Altruizam se

odnosi na sva direktna ili indirektna ponašanja koja su usmjerena na pomoć radnom kolegi u obavljaju i rješavanju radnog zadatka (Yilmaz i Altinkurt, 2012). Uljudnost uključuje susretljivo i obzirno ponašanje prema drugima, koje je usmjereno na sprječavanje nastanka problema (Alsharafi i Rajjani, 2013), primjerice obavještanje poslodavca ili članova tima o nemogućnosti dolaska na vrijeme ili obavještanje suradnika o bilo kakvim odlukama ili akcijama koje mogu utjecati na njih (Davoudi, 2012). Savjesnost podrazumijeva pridržavanje organizacijskih pravila, procedura i propisa, ali iznad minimalnih zahtjeva radne organizacije (raniji dolazak, a kasniji odlazak s posla, završavanje s poslom prije vremenskog roka, izbjegavanje produljenih i nepotrebnih pauza i slično). Dimenzija organizacijski odgovorne vrline se odnosi na dobrovoljnu i odgovornu uključenost, kao i podršku, u organizacijskom upravljanju, što uključuje i sudjelovanje u dostupnim aktivnostima koje idu u prilog tomu, kao što su odlasci na sastanke, izražavanje mišljenja te glasanje (Boerner, Dutschke, i Wied, 2008; Davoudi, 2012). Konačno, fer ponašanje se može opisati kao spremnost na prihvaćanje nekih nezgoda i poteškoća s pozitivnim stavom, bez prigovaranja i žaljenja (Ackfeldta i Coote, 2005).

Polazeći od navedenih dimenzija, Williams i Anderson (1991; prema Pitzer-Brandon, 2013) ponudili su nešto drugačiju podjelu. Ovisno o tome na koga je ponašanje usmjereno, odgovorno organizacijsko ponašanje dijele na ono usmjereno na dobrobit organizacije u cjelini (odgovorno organizacijsko ponašanje prema organizaciji) te ono usmjereno na dobrobit pojedinca (odgovorno organizacijsko ponašanje prema pojedincu). Odgovorno organizacijsko ponašanje prema organizaciji uključuje postupke koje odgovaraju dimenzijama savjesnosti, sportskog ponašanja i organizacijski odgovornih vrlina, odnosno postupke koji izravno doprinose cjelokupnom funkcioniranju organizacije, kao što je naprimjer dobrovoljni prekovremeni rad. Odgovorno organizacijsko ponašanje prema pojedincu podrazumijeva altruistična i uljudna ponašanja koja prvenstveno doprinose pojedincu, a onda indirektno i cjelokupnoj organizaciji. Temelji se na odnosima s drugim osobama iz radne okoline, a s obzirom na tip odnosa, može se podijeliti na odgovorno organizacijsko ponašanje prema suradnicima te odgovorno organizacijsko ponašanje prema rukovoditelju (Lavelle i sur., 2009). Obje dimenzije su sadržajno iste, s jednom razlikom, a to je meta prema kojoj se ponašanje usmjerava.

Budući da je očigledno kako se odgovorno organizacijsko ponašanje sastoji od seta različitih pomažućih i korisnih ponašanja usmjerenih prema organizaciji, ali i prema

zaposlenicima kao njenim najvrijednijim resursom, nedvojbeno je kako zastupljenost takvog ponašanja u organizaciji dovodi do brojnih pozitivnih ishoda.

**Ishodi i prediktori odgovornog organizacijskog ponašanja.** Odgovorno organizacijsko ponašanje je od izvanredne važnosti za radne organizacije, jer rezultira pozitivnim posljedicama i na individualnoj i na organizacijskoj razini. Poboljšavajući odnose među zaposlenicima, koordinirajući aktivnosti unutar i između grupa, čuvajući raspoložive resurse, jačajući sposobnost privlačenja i zadržavanja kvalitetnih zaposlenika, omogućujući lakšu prilagodbu okolinskim promjenama, odgovorno organizacijsko ponašanje dovodi do organizacijskog rasta, efikasnosti, efektivnosti, produktivnosti te kompetitivne prednosti (Chiboiwa i sur., 2011; Podsakoff i sur., 1997).

Velika značajnost odgovornog organizacijskog ponašanja za organizacijsku uspješnost potakla je istraživače na proučavanje njegovih prediktora. Prediktori se mogu podijeliti u četiri skupine, a to su karakteristike zaposlenika, karakteristike zadatka, karakteristike organizacije te karakteristike rukovoditelja (Podsakoff i sur., 2000).

Od najveće važnosti za ovo istraživanje je povezanost odgovornog organizacijskog ponašanja i etičnosti rukovoditelja, kao jedne od njegovih karakteristika.

### **Etičnost rukovoditelja i odgovorno organizacijsko ponašanje**

Odnos etičkog rukovođenja i odgovornog organizacijskog ponašanja kao predmet interesa relativno je novijeg datuma, a rezultati istraživanja, od kojih će neki biti spomenuti u nastavku rada, dosljedno ukazuju na pozitivnu povezanost navedenih varijabli.

Humme i Van Laar (2008) su se bavili odnosom etičkog rukovođenja i ponašanja zaposlenika koja nadilaze radnu ulogu te ih je zanimalo jesu li zaposlenici koji imaju etičnog rukovoditelja spremniji uložiti više truda i pomoći svojim radnim kolegama. Pritom su se usmjerili na povezanost različitih dimenzija etičnog rukovođenja (raspodjela moći, modeliranje etičkog ponašanja te moralnost i poštenje) i dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja (organizacijski odgovorne vrline, altruizam i uljudnost). Rezultati ukazuju kako pozitivna povezanost generalno postoji, ali kako su pojedine dimenzije etičkog rukovođenja snažnije povezane sa specifičnim elementima odgovornog organizacijskog ponašanja.

Piccolo i suradnici (2010) su došli do zaključka kako pozitivan učinak etičkog rukovođenja na odgovorno organizacijsko ponašanje podređenih postoji kroz medijaciju značajnosti zadatka i napora uloženog od strane podređenih, dok su Ruiz-Palomino, Ruiz-Amaya i Knorr (2011) potvrdili hipoteze o medijacijskom utjecaju zadovoljstva poslom i afektivne odanosti na odnos etičkog rukovođenja i odgovornog organizacijskog ponašanja. Kacmar, Bachrach, Harris i Zivnуска (2010) su pak svojim istraživanjem pokazali kako je odnos etičkog rukovođenja i odgovornog organizacijskog ponašanja pod utjecajem spola te percepcije organizacijske politike.

Nadalje, rezultati jednog istraživanja ukazuju na to kako psihološka priroda podređenih, točnije njihovo samopoštovanje, značajno utječe na to je li, i koliko, njihovo ponašanje pod utjecajem etičkog rukovođenja. Drugim riječima, postoji interakcija između etičkog rukovođenja i samopoštovanja podređenih, pri čemu viša razina etičkog rukovođenja, kod podređenih s niskim samopoštovanjem, za razliku od podređenih s višim samopoštovanjem, dovodi do više razine odgovornog organizacijskog ponašanja i niže razine devijantnog ponašanja (Avey, Palanski, i Walamwa, 2010).

Rezultati istraživanja koje je proveo Xiaojun (2014) pokazuju pozitivan učinak etičkog rukovođenja na odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno prema organizaciji, kao i na odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno prema pojedincu. Uz to, pokazalo se i kako je taj odnos u potpunosti posredovan varijablom afektivnog povjerenja.

Oslanjajući se na teoriju socijalnog učenja te teoriju socijalne razmjene, Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes i Salvador (2009) svojim su istraživanjem dali potvrdu o pozitivnom odnosu između etičkog rukovođenja od strane izvršnih direktora i etičkog rukovođenja od strane neposrednih nadređenih te odgovornog organizacijskog ponašanja na grupnoj razini. Njihovi nalazi pokazuju kako kod etičkog rukovođenja postoji takozvani "učinak slijevanja prema dolje" (trickle-down effect), gdje je djelovanje etičkog rukovođenja izvršnih direktora na odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika posredovano etičkim rukovođenjem neposredno nadređenih.

Kao što se može vidjeti, ranija istraživanja uglavnom su proučavala odnos etičkog rukovođenja i sveukupnog odgovornog organizacijskog ponašanja, kao i varijable koje objašnjavaju njihovu povezanost. Iako postoje istraživanja u kojima se proučavao utjecaj etičkog

rukovođenja i na odgovorno organizacijsko ponašanje prema pojedincu, niti u jednom istraživanju odgovorno organizacijsko ponašanje prema rukovoditelju nije razdvojeno od onog prema suradnicima. Naime, s porastom zastupljenosti timova u organizacijskim strukturama (Labich, 1996; prema Adkins, Ravlin, i Meglino, 1996), raste i važnost interakcije među suradnicima (Chiaburu i Harrison, 2008; Lavelle, Rupp, i Brockner, 2007), koja se s obzirom na kvalitetu i kvantitetu razlikuje od drugih oblika interakcija u poslovnom okruženju.

Zaposlenici mogu oblikovati različite percepcije za svaki izvor s kojim su u interakciji, a prema modelu sličnosti izvora i mete (Lavelle, Rupp, i Brockner, 2007), percepcija određenog izvora usko je povezana sa stavovima i ponašanjem zaposlenika usmjerenim na taj izvor. Točnije, model podrazumijeva kako doživljaj određenog izvora u najvećoj mjeri doprinosi ponašanju usmjerenom upravo prema tom izvoru, u odnosu na ponašanje usmjereno prema nekim drugim izvorima.

Uzevši u obzir da se na radnom mjestu zaposlenici često uključuju u odnose socijalne razmjene s više različitih subjekata (Lavelle i sur., 2007) te da model sličnosti izvora i mete dosad nije potvrđen u kontekstu povezanosti etičkog rukovođenja i odgovornog organizacijskog ponašanja tima usmjerenog prema različitim izvorima, ovim će se istraživanjem nastojati pružiti bolji uvid u odnos navedenih varijabli.

### **Cilj, problemi i hipoteze**

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos etičnosti rukovoditelja i odgovornog organizacijskog ponašanja tima.

Budući da ranija istraživanja nisu ponudila dublje razumijevanje odnosa ovih varijabli te se Upitnik etičkog rukovođenja po prvi puta primijenio na hrvatskoj populaciji, problemi istraživanja su sljedeći:

Problem 1. Provjeriti faktorsku strukturu Upitnika etičkog rukovođenja.

Problem 2. Utvrditi doprinos obilježja tima i procjene tima o etičnosti rukovoditelja odgovornom organizacijskom ponašanju tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima.

U skladu s problemima formirane su sljedeće hipoteze:

H1: Očekuje se potvrđivanje jedno-faktorske strukture Upitnika etičkog rukovođenja.

H2 (a): Procjena tima o etičnosti rukovoditelja pozitivan je prediktor te objašnjava dodatan dio varijance odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima, povrh obilježja tima (dob, spol, staž u timu, staž u organizaciji te stupanj obrazovanja).

H2 (b): Procjena tima o etičnosti rukovoditelja u većoj mjeri doprinosi odgovornom organizacijskom ponašanju tima usmjerenom prema rukovoditelju, u odnosu na odgovorno organizacijsko ponašanje tima usmjereno prema organizaciji i suradnicima.

## Metoda

### Sudionici

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od  $N=196$  timova, koji čine  $N=659$  članova zaposlenih u  $N=69$  organizacija različitih djelatnosti (proizvodne, javni sektor, privatni sektor, uslužni sektor) s područja Slavonije i Baranje, Grada Zagreba te Grada Rijeke. Prilikom odabira uzorka vodilo se računa da su članovi međusobno ovisni jedni o drugima u poslu, da imaju zajednički cilj te da rade zajedno u timu barem šest mjeseci. Osim toga, odabir se temeljio na jasnom hijerarhijskom odnosu, gdje su članovi tima odgovorni neposrednom rukovoditelju, a međusobno nemaju formalni autoritet jedni nad drugima. Veličina tima varirala je od tri do pet članova, a gotovo 60% timova pretežno je ženskog spola. Što se tiče dobne strukture, oko 65% timova prosječne je dobi mlađe od 41 godine. Oko 50% radnih timova ima prosječni radni staž u organizaciji dulji od šest godina, dok je gotovo 60% timova koji imaju prosječni staž u timu kraći od šest godina. Članova koji imaju u prosjeku višu ili visoku stručnu spremu je nešto više od 50%.

### Instrumenti

**Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja** (prilagođen prema Lee i Allen, 2002) sadrži 24 čestice koje su raspoređene u tri subskale. Svaka subskala ima osam čestica. Na taj način, Upitnik mjeri zajednički doživljaj članova tima o tome u kojoj mjeri tim usmjerava odgovorna organizacijska ponašanja prema organizaciji (OOPO), prema rukovoditelju (OOPR) i prema

suradnicima (OOPS). Čestice su OOPR i OOPS sadržajno iste, varirana je jedino meta OOP-a. Tvrdnje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*. Kompozitni su rezultati mjera OOPO, OOPR i OOPS određeni kao prosječne vrijednosti agregiranih procjena na svim česticama pojedine skale, pri čemu viši rezultati upućuju na veću razinu odgovornog organizacijskog ponašanja tima usmjerenog na odgovarajuće mete. Cronbach alpha koeficijent za subskalu odgovorno organizacijsko ponašanje prema organizaciji iznosi .88, za subskalu odgovorno organizacijsko ponašanje prema rukovoditelju iznosi .81 te za subskalu odgovorno organizacijsko ponašanje prema suradnicima iznosi .86.

**Upitnik etičkog rukovođenja** (prilagođen prema Yukl i sur., 2013) mjeri zajednički doživljaj članova tima o različitim aspektima etičnosti svoga rukovoditelja, uključujući iskrenost, integritet, poštenje, pravednost, altruizam, usklađenost ponašanja sa zagovaranim vrijednostima te jasno komuniciranje i poticanje primjene etičkih vrijednosti. Upitnik sadrži 15 čestica koje čine jedinstvenu skalu. Svaka tvrdnja se procjenjuje na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva, gdje je 1 = *u potpunosti se ne slažem*, a 5 = *u potpunosti se slažem*. Kompozitni je rezultat izražen kao prosječna vrijednost agregiranih procjena svih pripadajućih tvrdnji, pri čemu viši rezultati upućuju na višu razinu doživljene etičnosti rukovoditelja. Ovaj je mjerni instrument preveden u svrhu ovog istraživanja i kao takav prvi je puta korišten u našoj zemlji.

## **Postupak**

Istraživanje je provedeno u organizacijama u kojima su sudionici, odnosno članovi tima zaposleni, a odabir organizacija, kao i timova unutar njih, temeljio se na principu dostupnosti. Istraživanje se provodilo grupno za članove pojedinog tima, pri čemu neposredni rukovoditelji timova nisu bili prisutni. Cijeli je postupak bio pod nadzorom istraživača, koji su svim sudionicima dali istu uputu, kojom su objasnili kako je cilj istraživanja provjeriti kako radne grupe doživljavaju svoj posao, neposredne rukovoditelje i organizaciju u cjelini te kako se osjećaju u svom radnom okruženju. Pritom im je naglašeno da prilikom ispunjavanja upitnika odgovaraju iz perspektive tima, a ne vlastite. Sudionicima je objašnjeno i kako je istraživanje u potpunosti povjerljivo te kako će se podaci koristiti isključivo u istraživačke svrhe. Osim toga, upozoreni su da na upitnike ne unose svoje ime i prezime te je naglašeno kako je sudjelovanje u istraživanju u potpunosti dobrovoljno, što im je omogućilo da u bilo kojem trenu mogu odustati od sudjelovanja.

Proces ispunjavanja upitnika trajao je približno 30 minuta. U istraživanju se ispitivao veći broj varijabli (klima pravednosti rukovoditelja, organizacije i suradnika, kohezivnost tima, konflikti u odnosima, percipirana uspješnost tima, psihološka osnaženost tima, radna angažiranost tima, odgovorna organizacijska ponašanja tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima, etičnost rukovođenja te povjerenje tima u rukovoditelja i organizaciju), a čestice su svih mjerenih varijabli po slučaju raspoređene tako da formiraju jedinstven upitnik. Nakon ispunjavanja upitnika, istraživač je pred sudionicima sve upitnike stavio u za to predviđenu kuvertu, koju je potom zatvorio, kao što je na početku i najavljeno. Ukoliko netko od članova tima nije mogao na vrijeme ispuniti upitnik, istraživači bi im ostavili upitnik, uz zamolbu da ga ispune u potpunosti samostalno te uz najavu da će ih osobno doći prikupiti u dogovorenom razdoblju (najčešće 2-3 dana) i staviti u kuvertu pred njima, kako je i učinjeno. Naposljetku je svaka kuverta sadržavala upitnike članova određenog tima. Podaci prikupljeni istraživanjem, od strane članova radnih grupa, objedinjeni su u jednu bazu te obrađeni programskim paketom za statističku obradu – SPSS 20.0.

## Rezultati

### Testiranje preduvjeta za agregiranje podataka

Kako bi se utvrdilo jesu li podaci prikupljeni na individualnoj razini analize dovoljno slični za izračunavanje konstrukta više razine koji bi predstavljao zajedničke percepcije članova svakog tima o mjerenim varijablama, najprije je provjerena opravdanost postupka agregiranja podataka. Iz tog razloga izračunate su  $r_{wgj}$  vrijednosti, odnosno prosječne vrijednosti indikatora slaganja članova unutar grupe, primjenom uniformne nul distribucije. Navedena vrijednost može se tumačiti kao razmjerno smanjenje varijance pogreške. Viši rezultati pokazuju veće smanjenje varijance pogreške, a time i više razine slaganja. Kao što se može vidjeti iz Tablice 1, sve varijable imaju vrijednost  $r_{wgj}$  iznad dogovorene granične vrijednosti od .70, što znači da među članovima tima postoji dovoljan stupanj unutar-grupnog slaganja (LeBreton i Senter, 2008).

Dodatno, opravdanost agregiranja podataka provjerena je i izračunavanjem prosječnih vrijednosti indikatora stupnja slaganja i dosljednosti procjenjivača (ICC vrijednosti). ICC (1) vrijednosti mjere stupanj u kojem su procjene procjenjivača pod utjecajem pripadnosti grupi, dok



ICC (2) vrijednosti govore o tome koliko se pouzdano prosječne procjene procjenjivača razlikuju između grupa (LeBreton i Senter, 2008). Dobivene vrijednosti također su prikazane u Tablici 1. Budući da ICC (1) vrijednost predstavlja i procjenu veličine učinka, prilikom interpretacije se koriste jednaki kriteriji kao i kod interpretacije veličine učinka (Bliese, 2000; prema LeBreton i Senter, 2008). Prilikom interpretacije ICC (2) vrijednosti, koriste se jednaki kriteriji kao kod interpretacije pouzdanosti, pri čemu se vrijednost od .07 predstavlja najmanju prihvatljivu razinu za opravdanost agregiranja (Nunnally i Bernstein, 1994; prema LeBreton i Senter, 2008). S obzirom da su vrijednosti dobivene u ovom istraživanju iznad graničnih, može se zaključiti kako opravdanost za agregiranje podataka postoji.

Tablica 1.  $r_{wgj}$ , ICC (1) i ICC (2) vrijednosti mjerenih varijabli

Varijabla	$r_{wgj}$	ICC (1)	ICC (2)
Odgovorno organizacijsko ponašanje prema organizaciji	.92	.17	.87
Odgovorno organizacijsko ponašanje prema rukovoditelju	.84	.11	.79
Odgovorno organizacijsko ponašanje prema suradnicima	.90	.13	.83
Etičnost rukovoditelja	.78	.09	.74

### Testiranje preduvjeta za provođenje faktorske analize Upitnika etičkog rukovođenja

Kako bi se odgovorilo na prvi postavljeni problem, provedena je eksploratorna faktorska analiza Upitnika etičkog rukovođenja. Obzirom da faktorska analiza polazi od mjera povezanosti među varijablama, tj. od Pearsonovog koeficijenta korelacije (Fulgosi, 1988), na samom početku testirana je normalnost distribucije svih čestica Upitnika etičkog rukovođenja Kolmogorov-Smirnovljevim testom. Utvrđeno je kako za sve čestice postoji statistički značajno odstupanje od normalne distribucije ( $p < .01$ ). Vizualnom inspekcijom, na temelju histograma i Q-Q dijagrama, utvrđeno je kako su distribucije izdužene, negativno asimetrične te blago odstupaju od normalne distribucije. Vrijednosti indeksa asimetričnosti kreću se u rasponu od -0.05 do -0.11, a indeksa zakrivljenosti od 0.03 do 1.60.

Budući da se apsolutne vrijednosti indeksa spljoštenosti i indeksa zakrivljenosti nalaze unutar raspona koji je zadovoljavajuć za potvrđivanje normalne distribucije (indeks

asimetričnosti  $< 2$ , indeks zakrivljenosti  $< 7$ ; West, Finch, i Curran, 1995), primjena faktorske analize na takvim podacima neće utjecati na rezultate obrade. Naime, ukoliko je odstupanje od normalne distribucije razumno i blizu očekivanih vrijednosti, parametrijski statistički postupci ne dovode do značajnih posljedica na rezultate (Howell, 2010).

Nakon toga, primijenjeni su Kaiser – Mayer – Olkinov test i Bartlettov test, kako bi se utvrdilo postoji li dovoljno zajedničke varijance za korištenje faktorske analize. Budući da je KMO veći od .60 te iznosi .95, a Bartlettov test sfericiteta je značajan ( $p < .01$ ), ispunjeni su uvjeti za daljnje provođenje faktorske analize (Field, 2005).

### **Faktorska analiza Upitnika etičkog rukovođenja**

Conway i Huffcutt (2003; prema Treiblmaier i Filzmoser, 2011) su došli do zaključka kako odabir metode zajedničkih faktora (PAF) kao metode ekstrakcije značajnih faktora predstavlja kvalitetnu odluku ukoliko je svrha istraživača razumijevanje latentne strukture seta varijabli. Stoga je ista korištena kako bi se provjerila struktura Upitnika etičkog rukovođenja. Rotacija u ovom istraživanju nije korištena, jer se pokazalo kako se dobije jednostavnija faktorska struktura bez upotrebe rotacije.

Prema Kaiser – Guttmanovom kriteriju utvrđeno je postojanje dva faktora s karakterističnim korijenom većim od jedan. Zajedno objašnjavaju 59.5% varijance rezultata Upitnika etičkog rukovođenja. Karakteristični korijen prvog faktora iznosi 8.30, a drugog 0.62, dok je postotak objašnjene varijance 55.3% za prvi faktor, te 4.2% za drugi faktor. Scree plot je u skladu s dobivenim podacima te također upućuje na postojanje dva faktora.

Uvidom u faktorsku matricu, vidljivo je kako drugi faktor sadrži samo jednu česticu koja ima zasićenje veće od .30, što predstavlja graničnu vrijednost ispod koje zasićenja smatramo vrlo malim i zanemarivim (Fulgosi, 1988). Čestica glasi „*Naš nadređeni se protivi upotrebi neetičkih postupaka u svrhu povećanja uspješnosti*“. Obzirom da ista ta čestica ima podjednako zasićenje i na prvom faktoru te obzirom da faktor mora sadržavati barem tri čestice (Tabachnick i Fidell, 2007; prema Yong i Pierce, 2013), ponovljena je faktorska analiza metodom zajedničkih faktora uz unaprijed zadan jedan faktor. Iako je faktorska matrica pokazivala kako sve čestice na dobivenom faktoru imaju zasićenje veće od .30, ranije spomenuta čestica imala je vrlo nizak komunalitet. U takvim slučajevima, u kojima varijabla ne dijeli dovoljno varijance s drugim varijablama, malo je vjerojatno da je ona korisna u definiranju faktora. Naime, cilj faktorske

analize je pokušati objasniti varijancu putem zajedničkih faktora pa se stoga čestice s komunalitetom manjim od .20 uklanjaju iz analize (Child, 2006). Budući da je u ovom istraživanju takav slučaj, učinjeno je isto.

Konačno, izbacivanjem čestice s najmanje zajedničke varijance utvrđen je jedan faktor s karakterističnim korjenom većim od jedan (8.11), koji objašnjava 57.9% varijance.

Tablica 2. *Matrica faktorskih zasićenja, s pripadajućom eigen-vrijednošću i vrijednošću objašnjene varijance Upitnika etičkog rukovođenja (N=196)*

ČESTICA	ZASIĆENJE
1. Naš nadređeni snažno drži do etičkih i moralnih vrijednosti	.79
2. Naš nadređeni komunicira jasne etičke standarde članovima moje radne grupe	.74
3. Naš nadređeni svojim odlukama i aktivnostima daje primjer etičkog ponašanja	.86
4. Naš nadređeni je pošten i može mu se vjerovati na riječ	.84
5. Postupci našeg nadređenog u skladu su s njegovim deklarativnim vrijednostima (čini ono što govori)	.83
6. Naš je nadređeni pravedan i nepristran kad raspoređuje radne zadatke članovima moje radne grupe	.77
7. Našem se nadređenom može vjerovati da će ispuniti svoja obećanja i preuzete obaveze	.83
8. Naš nadređeni u svom radu inzistira na onome što je pravedno i etično, čak i onda kada to nije lako	.71
9. Naš nadređeni priznaje pogreške i preuzima odgovornost za njih	.78
10. Naš nadređeni smatra da su poštenje i integritet važne osobne vrijednosti	.74
11. Naš nadređeni je pravi primjer posvećenosti i požrtvornosti za dobrobit organizacije	.82
12. Naš nadređeni je pravedan i objektivan kad procjenjuje učinak i dodjeljuje nagrade članovima moje radne grupe	.80
13. Naš nadređeni potrebe drugih stavlja iznad svojih vlastitih interesa	.54
14. Naš nadređeni članove moje radne grupe drži odgovornima za etičko postupanje u radu	.50
Eigenvrijednost	8.11
Postotak objašnjene varijance	57.9

## Deskriptivna statistika

U Tablici 3 prikazane su minimalne i maksimalne vrijednosti, rasponi, aritmetičke sredine, standardne devijacije, kao i koeficijenti interne konzistencije svih mjerenih konstrukata.

Tablica 3. *Deskriptivna statistika i koeficijenti unutarnje konzistencije*

	min	maks	raspon	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>α</i>
OOP prema organizaciji	2.26	4.88	2.25	3.96	0.45	.88
OOP prema rukovoditelju	2.29	4.58	2.29	3.72	0.43	.81
OOP prema suradnicima	2.42	4.88	2.46	3.97	0.42	.86
Etičnost rukovoditelja	1.81	4.86	3.08	3.81	0.55	.95

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

Kao što se može vidjeti, sudionici procjenjuju da se u najvećoj mjeri odgovorno organizacijski ponašaju prema suradnicima, a najmanje prema rukovoditelju, premda su razlike uistinu male i statistički neznčajne. Pouzdanost korištenih instrumenata je visoko zadovoljavajuća.

U Tablici 4 prikazane su interkorelacije mjerenih varijabli. Može se primijetiti kako su Pearsonovi koeficijenti korelacije među svim varijablama značajni i pozitivni te se kreću u rasponu od umjerenih do visokih. Etičnost rukovoditelja pozitivno je povezana sa odgovornim organizacijskim ponašanjem tima prema svim metama, a u najvećoj mjeri s odgovornim organizacijskim ponašanjem tima upravo prema rukovoditelju. Najviša povezanost postoji između odgovornog organizacijskog ponašanja prema suradnicima i odgovornog organizacijskog ponašanja prema organizaciji, a najmanja povezanost između odgovornog organizacijskog ponašanja prema suradnicima i etičkog rukovođenja.

Tablica 4. *Interkorelacije mjerenih varijabli*

	1	2	3	4
1. Etičnost rukovoditelja	-	.61**	.73**	.58**
2. OOP prema organizaciji		-	.69**	.78**
3. OOP prema rukovoditelju			-	.71**
4. OOP prema suradnicima				-

*Napomena: N=196. \*\* p < .01. OOP = odgovorno organizacijsko ponašanje tima.*

## Testiranje preduvjeta za provođenje hijerarhijske regresijske analize

Kako bi se dobio odgovor na drugi postavljeni problem, proveden je niz hijerarhijskih regresijskih analiza. Kao i većina statističkih postupaka, ona se temelji na određenim pretpostavkama koje trebaju biti ispunjene, jer u suprotnom može doći do nepouzdanih rezultata, odnosno pogreške tipa I i tipa II ili precjenjivanja, odnosno podcjenjivanja veličine efekta (Osborne i Waters, 2002). Stoga je najprije provjereno jesu li zadovoljeni potrebni preduvjeti.

Provjerom normalnosti distribucije korištenih varijabli pokazalo se značajno odstupanje distribucije rezultata od normalne na varijablama odgovornog organizacijskog ponašanja prema rukovoditelju te odgovornog organizacijskog ponašanja prema suradnicima ( $p < .01$ ). Uvidom u histogram, Q-Q dijagram te apsolutne vrijednosti indeksa asimetričnosti (OOP prema rukovoditelju= -0.70, OOP prema suradnicima= -0.59) i indeksa zakrivljenosti (OOP prema rukovoditelju= 0.51, OOP prema suradnicima= 0.54), vidljivo je kako rezultati imaju tendenciju grupiranja oko viših vrijednosti, što upućuje na izduženu, negativno asimetričnu distribuciju. Logaritamskom transformacijom distribucije navedenih varijabli nisu se značajno razlikovale od normalne ( $p > .01$ ), što pokazuje kako je transformacija bila učinkovita. Međutim, Osborn i Waters (2002) navode kako transformacija može zakomplicirati interpretaciju te stoga nije uvijek preporučljiva i treba ju provoditi s oprezom. Obzirom da je analiza na transformiranim i netransformiranim varijablama rezultirala minimalnim razlikama, što je vjerojatno rezultat prihvatljivog odstupanja od normalne distribucije, kako bi se izbjegle poteškoće u interpretaciji rezultata, u obzir je uzeta analiza provedena na netransformiranim česticama.

Zadovoljen je i preduvjet homoscedasticiteta i linearnosti odnosa zavisnih i nezavisnih varijabli uključenih u istraživanje, o čemu je zaključeno na temelju vizualne inspekcije scatter plota.

Scatter plot je korišten i za provjeru linearnosti i homoscedasticiteta reziduala te je utvrđeno kako ista postoji, dok je na temelju Kolmogorov - Smirnovljeva testa te histograma utvrđeno kako su reziduali normalno distribuirani. Vrijednosti Durbin Watsonovog testa nalaze se unutar intervala od jedan do tri, što upućuje na to da su reziduali nezavisni i da model dobro objašnjava varijancu (Field, 2009).

## Doprinos etičnosti rukovoditelja odgovornom organizacijskom ponašanju tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima

Nakon što je utvrđeno kako su ispunjeni konkretni preduvjeti, provedene su tri hijerarhijske regresijske analize. Obzirom da postoji interes za doprinos etičkog rukovođenja različito usmjerenim odgovornim organizacijskim ponašanjem uz kontrolu obilježja tima, u prvom koraku analize uključene su varijable koje se odnose na obilježja tima, a u drugom varijabla etičkog rukovođenja.

Analiza je pokazala kako su mjere kolinearnosti prihvatljive. Tolerancija se kreće u rasponu od 0.32 do 0.67, a faktor povećanja varijance (VIF) od 1.01 do 3.09. Budući da je tolerancija veća od .20, a VIF manji od 10, može se zaključiti kako problem multikolinearnosti ne postoji (Menard, 1995; prema Field, 2009). Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza prikazani su u Tablici 5.

Tablica 5. *Hijerarhijske regresijske analize predikcije odgovornog organizacijskog ponašanja prema organizaciji, rukovoditelju te suradnicima*

	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\Delta F$	<i>F</i>	<i>B</i>	$\beta$	<i>t</i>
<b>Odgovorno organizacijsko ponašanje prema organizaciji</b>								
1. korak	.19	.04	.04	1.15	1.15			
spol						-.10	-.12	-1.58
dob						.17	.18*	2.05
staž u organizaciji						-.06	-.07	-0.51
staž u timu						-.06	-.07	-0.58
razina obrazovanja						-.04	-.04	-0.62
2. korak	.62	.38	.34	104.66**	19.34**			
spol						-.06	-.06	-1.09
dob						.06	.07	0.92
staž u organizaciji						.04	.05	0.47
staž u timu						-.02	-.02	-0.26
razina obrazovanja						.01	.02	0.26
etičnost rukovoditelja						.49	.61**	10.23

Nastavak tablice 5. *Hijerarhijske regresijske analize predikcije odgovornog organizacijskog*

*ponašanja prema organizaciji, rukovoditelju te suradnicima*

	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\Delta F$	<i>F</i>	<i>B</i>	$\beta$	<i>t</i>
<b>Odgovorno organizacijsko ponašanje prema rukovoditelju</b>								
1. korak	.30	.09	.09	3.67**	3.67**			
spol						-.02	-.02	-0.31
dob						.22	.27**	3.26
staž u organizaciji						-.18	-.22	-1.78
staž u timu						-.09	-.11	-0.94
razina obrazovanja						-.10	-.12	-1.76
2. korak	.73	.55	.46	190.82**	37.92**			
spol						.03	.04	0.73
dob						.13	.14**	2.39
staž u organizaciji						-.07	-.08	-.094
staž u timu						-.05	-.06	-0.94
razina obrazovanja						-.05	-.06	-1.11
etičnost rukovoditelja						.54	.70**	13.82
<b>Odgovorno organizacijsko ponašanje prema suradnicima</b>								
1. korak	.30	.08	.08	3.11**	3.11**			
spol						-.10	-.12	-1.69
dob						.23	.26**	3.12
staž u organizaciji						-.21	-.25*	-2.10
staž u timu						.01	.01	0.06
razina obrazovanja						-.05	-.06	-0.92
2. korak	.60	.36	.28	84.36**	17.80**			
spol						-.06	-.01	-1.18
dob						.14	.16*	2.26
staž u organizaciji						-.12	-.15	-1.45
staž u timu						.04	.05	0.51
razina obrazovanja						-.01	-.01	-0.19
etičnost rukovoditelja						.42	.55**	9.20

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

Kao što je vidljivo iz Tablice 5, rezultati hijerarhijske regresijske analize pokazuju kako odgovornom organizacijskom ponašanju prema organizaciji kao kriteriju statistički značajno ne doprinose varijable uključene u prvom koraku, iako se prosječna dob zasebice pokazala značajnim pozitivnim prediktorom. Spomenuta varijabla prestaje biti značajna u drugom koraku, kada je uključena i varijabla etičnosti rukovoditelja. Ona objašnjava dodatni dio varijance u odnosu na varijable uključene u prvom koraku te je značajan pozitivan prediktor kriterija.

U situaciji kada je kao kriterij odabrana varijabla odgovornog organizacijskog ponašanja prema rukovoditelju, u prvom koraku obilježja tima statistički značajno doprinose objašnjenju kriterija, a značajnim pozitivnim prediktorom se pokazala prosječna dob tima. Dob ostaje značajni pozitivni prediktor i u drugom koraku, u kojem je uključena i etičnost rukovoditelja, koja objašnjava dodatni, statistički značajni dio varijance kriterija te je njegov značajni pozitivan prediktor.

Naposljetku je kao kriterij uključena varijabla odgovornog organizacijskog ponašanja prema suradnicima. Obilježja tima uključena u prvom koraku objašnjavaju statistički značajan dio varijance. Pritom je značajan pozitivan prediktor dob, dok se staž u organizaciji pokazao značajnim negativnim prediktorom. Potanja varijabla prestaje biti značajna uvođenjem varijable etičnosti rukovoditelja u drugom koraku, koja samostalno objašnjava statistički značajan dio varijance kriterija te je njegov značajan pozitivan prediktor.

### **Rasprava**

Ovim radom nastojao se ispitati odnos etičnosti rukovoditelja i odgovornog organizacijskog ponašanja tima. Budući da Upitnik etičkog rukovođenja dosada nije korišten na hrvatskoj populaciji, prvi problem ovog istraživanja bio je provjeriti njegovu faktorsku strukturu. Drugi problem bio je utvrditi doprinos obilježja tima i procjene tima o etičnosti rukovoditelja odgovornom organizacijskom ponašanju tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima. U skladu s tim, u nadolazećim će se poglavljima dobiveni rezultati, koji pružaju odgovore na postavljeni problem, detaljnije interpretirati i obrazložiti. Na samom kraju rada raspravljat će se o doprinosu, ograničenjima te implikacijama ovog istraživanja.

### **Faktorska struktura Upitnika etičkog rukovođenja**

Eksploratornom faktorskom analizom dobivena je jednofaktorska struktura Upitnika etičkog rukovođenja, čime je potvrđena prva hipoteza. Prema tome, može se zaključiti kako sudionici ovog istraživanja na grupnoj razini ne razlikuju pojedine dimenzije etičkog rukovođenja, već na etičnost rukovoditelja gledaju kao na jednodimenzionalan konstrukt, što je u skladu s nalazima autora skale (Yukl i sur., 2013), koji su pokazali kako je Upitnik etičkog rukovođenja jedinstvena skala, koja uključuje sve bitne elemente etičkog rukovođenja, uključujući integritet, iskrenost, pravednost, komuniciranje etičkih vrijednosti, usklađenost



ponašanja i zagovaranih vrijednosti, etičko usmjeravanje te altruizam.

Međutim, faktorska analiza upitnika na uzorku korištenom u ovom istraživanju ipak nije u potpunosti sukladna rezultatima analize Yukla i suradnika (2013). Naime, čestica „*Naš nadređeni se protivi upotrebi neetičkih postupaka u svrhu povećanja uspješnosti*“ se zbog niskog komunaliteta i podjednakog zasićenja na dva faktora nije uklapala u strukturu, što je bio razlog za njezino izbacivanje, čime je Uputnik rezultirao skalom koja sadrži jednu česticu manje od originalne.

Iako se u ranijim istraživanjima pokazalo kako etičko rukovođenje uključuje zalaganje protiv upotrebe neetičkih postupaka u radu (Yukl, 2003), sudionici ovog istraživanja, takvo ponašanje, koje je opisano navedenom česticom, ne vide kao dio etičkog rukovođenja. Takav rezultat može biti posljedica prijevoda upitnika na hrvatski jezik. Čestica sadrži dvije negacije (“protivi se” i “neetičkih”) te uključuje i pojmove kao što su “protivi se” i “povećanje uspješnosti”, koji su možda preširoko određeni i nedovoljno jasni, što je moglo utjecati na odgovore koji su sudionici davali. Uz to, čestica se nalazila pri samom kraju upitnika korištenom u ovom istraživanju, kojim su se, osim varijabli iz ovog istraživanja, ispitivale i brojne druge varijable. Sukladno tome, moguće je kako se pred kraj ispunjavanja takvog opsežnog upitnika javio pad koncentracije i pažnje sudionika, zbog kojeg je zbunjujuća i nedovoljno precizna konstrukcija rečenice mogla još jače djelovati na sudionike i njihove odgovore, što je u konačnici moglo dodatno pridonijeti ovom nalazu.

Nadalje, izbačena čestica se od svih ostalih razlikuje po tome što se svojim sadržajem jedina usmjerava na određenu promjenu, a Yukl i suradnici (2013) navode kako su ponašanja usmjerena k promjeni karakteristična za rukovoditelje najviših organizacijskih razina. Budući da su u ovom istraživanju članovi timova morali procijeniti tek svoje neposredne rukovoditelje, odnosno voditelje timova, dobiveni rezultat bi se možda mogao objasniti i neprimjenjivošću etičkog ponašanja opisanim česticom na korišteni uzorak. Tomu u prilog idu i navodi Browna i Traviña (2006), prema kojima aspekti etičkog rukovođenja variraju s obzirom na razinu menadžmenta, a posao viših etičkih rukovoditelja često uključuje nešto različite aktivnosti koje često nisu izravno vezane uz zaposlenike, već su uglavnom usmjerene na povećanje uspješnosti i profit.

Konačno, moguće je kako sudionici ovog istraživanja pod etičkim rukovođenjem

jednostavno ne podrazumijevaju protivljenje neetičkim postupcima. Yukl i suradnici (2013) su pokazali kako je takvo ponašanje indikativno za etičko rukovođenje koristeći uzorak sudionika iz jednog dijela SAD-a, dok je njihov upitnik sada po prvi puta primjenjen na hrvatskoj populaciji. Kako se pokazalo da očekivanja vezana uz rukovođenje i etičnost variraju od kulture do kulture, a sukladno tome varira i važnost koja se pripisuje različitim aspektima etičkog rukovođenja (Resick, Hanges, Dickson, i Mitchelson, 2006), vrlo je lako moguće kako je takva razlika povezana s kulturalnim faktorima.

### **Etičnost rukovoditelja i odgovorno organizacijsko ponašanje tima**

Kako bi se dobio odgovor na drugi problem istraživanja provedeno je niz hijerarhijskih regresijskih analiza. Rezultati potvrđuju hipoteze H2a i H2b i pokazuju kako je, neovisno o različitim obilježjima tima (dob, spol, staž u timu, staž u organizaciji te stupanj obrazovanja), procjena tima o etičnosti rukovoditelja pozitivan prediktor odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima. Etičnost rukovoditelja u najvećoj mjeri objašnjava odgovorno organizacijsko ponašanje tima upravo prema rukovoditelju.

Takav pozitivan odnos između etičnosti rukovoditelja i odgovornog organizacijskog ponašanja moguće je objasniti iz perspektive teorije socijalnog učenja, prema kojoj ljudi promatraju ponašanje konkretnih modela iz okoline, te potom iskazuju isto takvo ponašanje (Bandura, 1977; prema Van Gils i sur., 2015). U organizacijskom kontekstu, zbog svog statusa i moći, najčešći modeli su rukovoditelji. Prema tome, sasvim je razumljivo kako će zaposlenici, čiji rukovoditelji drže do moralnih vrijednosti, postupaju u skladu s njima i brinu za ljude oko sebe, preuzeti ista takva ponašanja, kao i ponašanja kojim pomažu svojim suradnicima, rukovoditeljima i cjelokupnoj organizaciji, a koja izlaze izvan okvira onoga što se od njih očekuje (Humme i Van Laar, 2008).

Van Gils i suradnici (2015) su, oslanjajući se na teoriju socijalnog učenja, ponudili nekoliko objašnjenja povezanosti etičnosti rukovoditelja i odgovornog organizacijskog ponašanja prema organizaciji i pojedincima. Kao prvo, etični rukovoditelji u svom radu pokazuju odgovornost, koja se s vremenom, posredstvom procesa imitacije razvija i kod zaposlenika. Odgovornost dovodi do veće motivacije, a motivacija u konačnici dovodi do ulaganja većeg napora u ona ponašanja koja nisu nužno potrebna za izvođenje radnih zadataka.

Kada su pojedinci motivirani za ulaganje napora izravno u korist organizacije, etičko rukovođenje pridonosi odgovornom organizacijskom ponašanju prema organizaciji, a kada se dodatni napor ulaže u ponašanja koja dovode do dobrobiti drugih, etičko rukovođenje pridonosi odgovornom organizacijskom ponašanju prema pojedincima. Nadalje, etični rukovoditelji nagrađuju ona ponašanja koja slijede etičke standarde, a kažnjavaju ona koja ih krše. Opažanjem, zaposlenici uočavaju koristi izvođenja korisnih i prikladnih ponašanja i stoga teže obavljati posao kako treba. Budući da procjena radne uspješnosti često uključuje i izvedbu onih ponašanja koja nisu samo nametnuta radnom ulogom, zaposlenici pokazuju različita ponašanja kojim pomažu organizaciji i pojedincima, odnosno pokazuju odgovorno organizacijsko ponašanje prema organizaciji, rukovoditeljima te suradnicima. Konačno, etični rukovoditelji uspostavljaju etičke standarde, koji zaposlenicima služe kao smjernice u rješavanju nekih etičkih dvojbi koje se javljaju u radu. Zahvaljujući takvim jasnim standardima, zaposlenici nemaju potrebe trošiti puno vremena na rješavanje etičkih pitanja i dvojbi, nego imaju mogućnost tu energiju preusmjeriti u aktivnosti koji pridonose organizaciji i njezinim zaposlenicima.

Osim što promatraju i modeliraju ponašanje svog etičnog rukovoditelja, zaposlenici osjećaju kako on za njih brine te kako mu mogu vjerovati. Stoga svoj odnos s njim ne doživljavaju samo kao ekonomsku razmjenu, već o tom odnosu razmišljaju u terminima socijalne razmjene (Cole, Schaninger, i Harris, 2002). U skladu s teorijom socijalne razmjene (Blau, 1964), koja također služi kao okvir za objašnjavanje odnosa etičnosti rukovoditelja i odgovornog organizacijskog ponašanja, kada su članovi tima od strane svog nadređenog tretirani u skladu s etičkim vrijednostima i principima, oni se osjećaju obveznima uzvratiti, stoga se, kako bi se odužili, angažiraju u pozitivnim ponašanjima koja izlaze izvan okvira njihove radne uloge, odnosno u odgovornim organizacijskim ponašanjima (Settoon, Bennet, i Linden, 1996). Kako navode Brown i Treviño (2006), budući da su zaposlenici svjesni rukovoditeljeve pravednosti i toga kako na njega mogu računati, oni se zauzvrat ponašaju na način koji doprinosi njemu, ali i cijeloj radnoj grupi, te se suzdržavaju od bilo kakvih ponašanja koje mogu naštetiti rukovoditelju, članovima tima i organizaciji. Iako zaposlenici pomažu drugima i radi toga što će ih njihovi rukovoditelji, koji drže do onoga što zastupaju, u budućnosti zbog toga nagraditi, oni za to nisu motivirani samo nagradom. Naime, zbog osjećaja obveze prema svom rukovoditelju zbog njegovog pravednog i etičnog ponašanja, zaposlenici

iskazuju ona ponašanja za koja znaju da ih rukovoditelj cijeni. Odnosno, oni iskazuju ponašanja koja izravno doprinose njihovim nadređenima, ali pomažu i svojoj organizaciji i suradnicima, jer znaju da će to dovesti do rukovoditelju vrijednih ishoda (Moorman i Byrne, 2005).

Dakle, iako zaposlenici svojim rukovoditeljima žele uzvratiti uslugu za dobro ponašanje, procjena etičnosti rukovoditelja ne predviđa samo odgovorno organizacijsko ponašanje koje je usmjereno izravno prema njemu, već i predviđa i odgovorno organizacijsko ponašanje prema organizaciji i suradnicima. Takav *cross-foci* učinak, prema kojem percepcija jednog izvora predviđa i ishode usmjerene prema drugim izvorima, a ne samo prema tom izvoru, potvrđen je i u ranijim istraživanjima (Jakopec, 2015; Lavelle i sur., 2007; Rupp i Cropanzano, 2002). Morin i suradnici (2011) navode kako je varijabla odgovornog organizacijskog ponašanja sklona korelirati s varijablama usmjerenim prema drugom izvoru, kada ti izvori nisu međusobno isključivi, kao što nisu ni u ovom istraživanju, budući da su suradnici, rukovoditelji i organizacija u cjelini izvori koji se međusobno isprepliću i utječu jedni na druge. Rupp, Shao, Jones i Liao (2014) pak navode kako se *cross-foci* učinak posebno događa u slučajevima kada se percepcija o rukovoditelju koristi za predviđanje ishoda prema nekim drugim metama. Takvo očekivanje se temelji na istraživanjima koja pokazuju kako se reakcije zaposlenika na tretman rukovoditelja često mogu “proširiti” i na druge mete te mogu općenito biti raspršenije, zbog njegove istaknute uloge u oblikovanju stavova i ponašanja zaposlenika, te utjecaja na njihove intrapsihičke procese (Rupp i Cropanzano, 2002; Rupp i sur., 2014).

Međutim, nalazi pokazuju kako je povezanost između varijabli ipak snažnija kada se one odnose na istu metu (Hansen i sur., 2013; Rupp i Cropanzano, 2002) a upravo se to potvrdilo i ovim istraživanjem. To se može objasniti modelom sličnosti izvora i mete, koji služi kao teorijski okvir za konceptualizaciju pristupa različitih izvora (Lavelle i sur., 2007). Navedeni model pomaže u predviđanju stupnja usmjeravanja ponašanja prema različitim metama te nudi odgovor zašto procjena etičnosti rukovoditelja najviše doprinosi odgovornom organizacijskom ponašanju koje je usmjereno upravo prema njemu.

S jedne strane, model je utemeljen na ranije spomenutoj teoriji socijalne razmjene (Blau, 1964). Vjerojatno je kako su članovi timova ovog istraživanja, kao rezultat norme reciprociteta, svojim rukovoditeljima nastojali uzvratiti uslugu za njihovu etičnost, iskazivajući odgovorno organizacijsko ponašanje izravno prema njemu, a nešto manje prema suradnicima i

organizaciji. Teklaeb i Chiaburu (2011) navode kako je takav reciprocitet u ponašanju i stavovima prema partneru s kojom je osoba u procesu razmjene, potaknut povjerenjem, kao konstruktom socijalne razmjene.

S druge strane, takva usklađenost između stava o izvoru procjene i ponašanja prema tom izvoru se može shvatiti i kao metodološki artefakt. Desetljeća istraživanja pokazala su kako je predviđanje ishoda uspješnije u situaciji kada se prediktorska i kriterijska varijabla podudaraju s obzirom na razinu specifičnosti (Rupp i sur., 2014). U svojoj teoriji planiranog ponašanja, kojom su formalizirali model sličnosti izvora i mete, Fishbein i Ajzen (1985; prema Lavelle i sur., 2009) pretpostavljaju kako je maksimalno predviđanje ponašanja na temelju stava moguće kada stav odgovara ponašanju u terminima akcije, vremena i mete. Kao što se može vidjeti, jedan oblik određivanja specifičnosti stava je putem njegove mete. Stavovi usmjereni na određenu metu u većoj su mjeri specifični nego stavovi usmjereni prema više meta, ili prema nespecificiranim metama. Prema tome, kada stav i ponašanje imaju istu metu, tada je stav relevantniji za konkretno ponašanje te je vjerojatnije da će ujedno biti i njegov prediktor.

### **Obilježja tima i odgovorno organizacijsko ponašanje**

Iako nije primaran predmet ovog istraživanja, ukratko će se raspraviti i o doprinosu obilježja tima odgovornom organizacijskom ponašanju. Naime, u situaciji kada je u analizu uključena varijabla etičkog rukovođenja, od svih mjerenih obilježja tima, jedino se dob pokazala značajnim pozitivnim prediktorom, i to odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema rukovoditelju te prema suradnicima. Drugim riječima, s porastom prosječne dobi tima, povećava se i odgovorno organizacijsko ponašanje tima prema rukovoditelju i suradnicima.

Stariji i mlađi zaposlenici razlikuju se u načinu na koji doživljavaju sebe, druge i posao (Jahangir i sur., 2004). Takva razlika često dovodi do nejednake motivacije za sudjelovanje u odgovornom organizacijskom ponašanju, što je dosad više puta potvrđeno. Iako su rezultati nejednoznačni, mnoštvo je istraživanja koja pokazuju kako se u takvom ponašanju više angažiraju stariji zaposlenici (Kuehn i Al-Busaidi, 2000; Wagner i Rush, 2000).

Za razliku od mlađih, stariji djelatnici imaju niži motiv za postignućem te istovremeno viši motiv za pripadanjem (Doering, Rhodes, i Schuster, 1983). Pored toga, mlađi zaposlenici potrebama uglavnom upravljaju transakcijski, a stariji zaposlenici nastoje ispuniti svoje uzajamne i moralne dužnosti, kao i vlastite internalizirane standarde (Kanungo i Conger, 1993).

Dok mlađi zaposlenici više drže do pravednosti, starijima veću vrijednost i značanje predstavlja pružanje podrške i pomaganje drugima (Pettit, Donohue, i De Cieri, 2003), a upravo tom činjenicom može se objasniti nalaz ovog istraživanja prema kojem dob ne predviđa odgovorno organizacijsko ponašanje i prema organizaciji, već samo prema rukovoditelju i suradnicima. Naime, održavanje stabilnosti i kontinuiteta te postizanje samoispunjenja i zadovoljstva karakteristika je zrelog životnog doba, a neki od načina postizanja zadovoljstva uključuju upravo pomaganje drugima te služenje (radnoj) zajednici, kako bi se od drugih zauzvrat dobilo željeno priznanje (Super, 1957). Zrelo doba na sličan način opisuje i Erikson (1984; prema Pettit i sur., 2003) u svojoj teoriji psihološkog razvoja pojedinca. Prema navedenom autoru, generativnost, glavno obilježje zrelog doba, uključuje potrebu za pomaganjem i brigu o drugima, s ciljem vođenja sljedećih generacija. Različito od prethodno spomenutih autora, prema kojima potreba za pomaganjem proizlazi iz određenog cilja, Pettit i suradnici (2004) smatraju kako je takvo ponašanje jednostavno rezultat dobrohotnosti prema drugim ljudima, koja je jedna od istaknutih normi starijih ljudi.

### **Doprinos, ograničenja i implikacije istraživanja**

Jedan doprinos provedenog istraživanja odnosi se potvrđivanje jednofaktorske strukture Upitnika etičkog rukovođenja koji je po prvi puta primjenjen na hrvatskoj populaciji radnih grupa. Unatoč tome što su prilikom testiranja faktorske strukture potvrđena očekivanja o broju faktora, primjena upitnika na ovoj populaciji rezultirala je jednom česticom manje od originalnog upitnika. Kako bi se utvrdilo može li se dobiveni rezultat ovoga istraživanja generalizirati, bilo bi korisno kada bi se analiza ponovila na nekom drugom domaćem uzorku timova.

Nadalje, ranija istraživanja su već proučavala odnos etičkog rukovođenja i odgovornog organizacijskog ponašanja (Kacmar i sur., 2011; Killingsworth i Relyea, 2010; Mayer i sur., 2009; Xiaojun, 2014) no ovo istraživanje je posebno po ispitivanom doprinosu etičnosti neposrednog rukovoditelja ne samo odgovornom organizacijskom ponašanju prema organizaciji i rukovoditelju, već i suradnicima. Pritom su svi konstrukti mjereni na kolektivnoj razini, kako bi se procijenili učinci zajedničkih doživljaja tima o etičnosti rukovoditelja, na zajednička ponašanja tima usmjerena prema različitim metama. Upravo te zajedničke reakcije tima na njihove zajedničke doživljaje imaju važan utjecaj na organizaciji relevantne ishode (Podsakoff i

sur., 2014).

Dobiveni rezultati pokazuju kako učinak sličnosti izvora i mete, ranije utvrđen u drugim istraživanjima (Hansen, Alge, Brown Jackson, i Dunford, 2013; Lavelle i sur., 2009; Lavelle i sur., 2007), postoji i među ovim varijablama, te je jači od *cross-foci* učinka, odnosno učinka različitosti izvora i mete, čime je pružen bolji uvid u odnos ispitivanih varijabli. Osim tog teorijskog doprinosa, ovo istraživanje ima i neke važne praktične implikacije. S obzirom na dobivene nalaze i važnost odgovornog organizacijskog ponašanja prema različitim izvorima za organizacijski rast i razvoj (Dash i Pradhan, 2014; Xiaojun, 2014), organizacije bi se trebale opskrbiti rukovoditeljima koji su etični. Jedan od načina je da se pri odabiru novih rukovoditelja u selekcijski postupak uključe metode, kao što su primjerice testovi integriteta ili strukturirani intervjui, koje bi pomogle u utvrđivanju (ne)etičnosti, na osnovu čega bi se lakše donijela odluka o podobnosti određene osobe za to radno mjesto. Osim toga, od koristi bi bilo i ulaganje u treninge kojim bi se etično ponašanje unaprijedilo kod već zaposlenih menagera. Međutim, treba voditi računa da takvo ponašnje rukovoditelja zaposlenicima bude vidljivo i da ih zaposlenici dožive kao etične, jer ukoliko se primjerice rukovoditelj procjenjuje etičnim, ali njegovo mišljenje ne dijele i članovi njegova tima, timski ishodi bit će niski (Šendula-Pavelić, Sušan, i Jakopec, 2014). Također, rukovoditelje bi trebalo osvijestiti o pozitivnim ishodima i smjeru u kojem njihova etičnost ide. Odnosno, prilikom namjere djelovanja na određene ishode, rukovoditelji moraju voditi računa da će svojom etičnošću doprinijeti odgovornom organizacijskom ponašanju i prema organizaciji i suradnicima, ali ipak najviše prema samome sebi. Bilo bi od praktične vrijednosti kada bi buduća istraživanja utvrdila postoje li neki mehanizmi u osnovi takvih poveznosti. Neki od njih su spomenuti i u ovom radu u kontekstu teorijskih objašnjenja dobivenih rezultata, no potvrđivanjem takvih mehanizama na empirijskoj razini, dobila bi se šira slika koja bi mogla pomoći i samim rukovoditeljima da bolje razumiju svoje postupke i njihove posljedice.

Doprinos ovoga rada ogleda se i u utvrđivanju doprinosa obilježja tima odgovornom organizacijskom ponašanju tima prema različitim izvorima, što je do ovog trenutka bio predmet malobrojnih istraživanja. Ipak, utvrđivanje takvog doprinosa nije bio glavni predmet ovog istraživanja, već su obilježja tima uključena primarno s ciljem kontrole njihovog utjecaja na druge varijable. S obzirom na to, buduća istraživanja mogla bi se više posvetiti ovoj tematici te

detaljnije ispitati takav utjecaj.

Uz spomenute prednosti i važnost, rad prate i neka ograničenja. Kao prvo, korelacijski nacrt ne omogućuje zaključke o uzročno posljedičnim vezama među ispitivanim varijablama. Premda provođenje eksperimenta nije moguće, jer bi, zbog specifičnosti ispitivanih varijabli bilo neetički, bilo bi poželjno provesti longitudinalno istraživanje. Na taj bi se način mogao utvrditi vremenski redoslijed pojavljivanja i mijenjanja varijabli, što bi doprinijelo dubljem razumijevanju odnosa među njima. Nadalje, prilikom interpretacije rezultata potrebno je uzeti u obzir i neke nedostatke koje se vežu uz upitnik kao korištenu metodu, a to su mogućnost davanja iskrivljenih i socijalno poželjnih odgovora. Još jedan nedostatak je i to što je korišteni uzorak bio prigodan. Osim toga, u istraživanju se nije kontrolirao utjecaj koji je na rezultate mogao imati velik broj organizacija različitih djelatnosti, kao i različit broj timova iz pojedine organizacije. Naime, iako velik broj organizacija različitih djelatnosti doprinosi većoj mogućnosti generalizacije rezultata, važnim prediktorima odgovornog organizacijskog ponašanja pokazale su se upravo karakteristike organizacije (Podsakoff i sur., 2000). Prema tome, spomenuta različitost među organizacijama mogla je interferirati s rezultatima ovoga istraživanja i stoga bi naredna istraživanja više pažnje trebala posvetiti strukturi uzorka i kontroli učinaka značajki organizacija i njihovih djelatnosti.

### **Zaključak**

Ovim se radom radom nastojalo pružiti bolje razumijevanje odnosa etičnosti rukovoditelja i odgovornog organizacijskog ponašanja tima. U okviru prvog problema, provjerena je faktorska struktura Upitnika etičkog rukovođenja, koji je prvi puta korišten na hrvatskom uzorku. Eksploratornom faktorskom analizom potvrđena je očekivana jednofaktorska struktura upitnika, međutim, jedna čestica je, zbog odstupanja od očekivane faktorske strukture, izbačena iz daljnje analize. U okviru drugog problema, ispitan je doprinos procjene tima o etičnosti rukovoditelja odgovornom organizacijskom ponašanju tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima. Rezultati su u skladu s očekivanjem i pokazuju kako je, uz kontrolu sociodemografskih obilježja tima, procjena etičnosti rukovoditelja pozitivan prediktor odgovornog organizacijskog ponašanja tima prema različitim izvorima (organizaciji, rukovoditelju i suradnicima). Pri tome, takva procjena najviše doprinosi odgovornom organizacijskom ponašanju tima usmjerenom prema rukovoditelju.



## **Literatura**

Ackfeldt, A.L., i. Coote, L.V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail

- setting. *Journal of Business Research*, 58, 151– 159.
- Adkins, C.L., Ravlin, E.C., i Meglino, B.M. (1996). Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. *Group and Organization Management*, 21(4), 439-460.
- Aleksić, A. (2007). Poslovna etika – element uspješnog poslovanja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5, 419-429.
- Al-sharafi, H., i Rajiani, I. (2013). Promoting organizational citizenship behavior among Employees – The Role of Leadership Practices. *International Journal of Business Management*, 8(6), 47-54.
- Avey, J., Palanski, M., i Walumwa, F. (2010). When leadership goes unnoticed: The Moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics* 98(4), 573-582.
- Barksdale, K., i Werner, J.M. (2011). Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51, 145- 155.
- Banerji, P., i Krishnan, V.R. (2000). Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 405-413.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Bogdanović, M. (2008). Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava. *Radovi zavoda za znanstveni rad HAZU Varaždin*, 19, 295-318.
- Bozanić, A. (1998). O etici poslovanja i poduzetništva "business ethics". *Crkva u svijetu*, 4, 356- 372.
- Brown, M. E., i Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., i Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Chiboiwa, W.M., Chipunza, C., i Samuel, M.O. (2011). Evaluation of job satisfaction and organisational citizenship behaviour: Case study of selected organisations in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2910-2918.
- Child, D. (2006). *The essentials of factor analysis*. New York, NY: Continuum International Publishing Group.
- Cohen, A., i Avrahami, A. (2006). The Relationship between Individualism, Collectivism, the Perception of Justice, Demographic Characteristics and Organisational Citizenship Behaviour. *The Service Industries Journal*, 26(8), 889–901.
- Cole, M.S., Schaninger, W.S., i Harris, S. G. (2002). The Workplace Social Exchange Network. *Group & Organization Management*, 27(1), 142-167.
- Dash, S., i Pradhan, R.K. (2014). Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(1), 17-27.

- Davoudi, S.M. (2012). A comprehensive study of organizational citizenship behavior (ocb): introducing the term, clarifying its consequences and identifying its antecedents. *A journal of economics and management*, 1(2), 73-85.
- Deluga, R. J. (1995). The Relationship Between Attributional Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1652–1669.
- Doering, M., Rhodes, S. R., i Schuster, M. (1983). *The ageing worker: research and recommendations*. Beverley Hills: Sage.
- Dujanić, M. (2003). Poslovna etika u funkciji managementa. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci : časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 21, 53-63.
- Field, A.P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE Publications.
- Fulgosi, A. (1988). *Faktorska analiza*. Zagreb: Školska knjiga.
- Grojean, W.M., Resick, J.C., Dickson, M.W., i Smith, D.B. (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55, 223–241.
- Hosseini, A. (2013). Organizational citizenship behavior directed toward individuals: determining the influences of personal factors among the employees of Iranian Islamic Azad Universities. *International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology*, 2, 25-35.
- Howell, D.C. (2010). *Statistical Methods for Psychology*. United States: Cengage Learning.
- Humme, V., i Van Laar, F. (2008). *The relationship between Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior*. Universitet van Amsterdam.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., i Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and its antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Jakopec, A. (2015). *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika* (Neobjavljeni doktorski rad). Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
- Kacmar, K.M., Bachrach, D.G., Harris, K.J., i Zivnuska, S. (2010). Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633–642.
- Kanungo, R.N. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Science*, 18(4), 257-264.
- Kanungo, R. N., i Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *The Academy of Management Executive*, 7(3), 37-48.
- Khuntia, R., i Suar, D. (2004). A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers. *Journal of Business Ethics*, 49, 13–26.
- Killingsworth, M. (2010). An examination of ethical influences at work: co-workers versus supervisors. *Journal of Business Administration Online*, 9(2), 20-31.
- Kuehn, K. W., i Al-Busaidi, Y. (2002). Citizenship behavior in a non-western context: An examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self

- reported OOP. *International Journal of Commerce and Management*, 12(2), 107-125.
- Lavelle, J.J., Brockner, J., Konovsky, M.A., Price, K.H., Henley, A.B., Taneja, A., i Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 337-357.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., i Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866.
- LeBreton, J. i Senter, J.L. (2008). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*, 11, 815-852.
- Lee, K. i Allen N.J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., i Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 62 , 87-98.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., i Salvador, R. (2009) How Low does Ethical Leadership flow? Test of a Trickle-Down Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, 1–13.
- Moorman, R., i Byrne, Z. S. (2005). What is the Role of Justice in Promoting Organizational Citizenship Behavior? U J. Greenberg, i J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice: Fundamental Questions about Fairness in the Workplace* (355-382). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Morin, A.J., Vandenberghe, C., Boudrias, J.S., Madore, I., Morizot, J., i Tremblay, M. (2011). Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci. *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), 716 – 738.
- Niehoff, B.P., i Moorman, R.H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Olowookere, E.I.(2014).The Influence of Religiosity and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of Literature. *Advances in Socia Science Researc Journal*, 1(3), 48-63.
- Osborne, J., i Waters, E (2002). Four assumptions of multiple regression that researchers should always test. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 8(2). Preuzeto s <http://PAREonline.net/getvn.asp?v=8&n=2> .
- Penezić, Z., Slišковиć, A., i Rak, I. (2013). Doprinosa stavova prema radu i radnih vrijednosti pojašnjenju odgovornoga organizacijskog ponašanja. *Psihologijske teme* 22(3), 457-480.
- Pettit, T., Donohue, R., i De Cieri, H. (2003). *Career stage, organizational commitment and organizational citizenship behavior*. Rad predstavljen na 17. godišnjoj konferenciji Akademije menadžmenta Australije i Novog Zelanda, Fremantle, Australija.
- Pitzer- Brandon, D.M. (2013). *The impact of ethical leadership on employee organizational citizenship behaviors* (Doctoral dissertation). Preuzeto s ProQuest. (3603790)

- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D.N., i Folge, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics, *Journal of Organizational Behavior* 31, 259–278.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M., i MacKenzie, S.B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., i Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., i Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 87-119.
- Pupavac, D. (2006). *Etika za menadžere*. Rijeka: Veleučilište Rijeka.
- Rasheed, A., Khawaja Jehanzeb, K. i Rasheed, M.F. (2013). An Investigation of the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour: *Case of Saudi Arabia*. *International Journal of Psychological Studies*, 5(1), 128-138.
- Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W., i Mitchelson, J.K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345–359.
- Ruiz-Palomino, P., Ruiz-Amaya, C., i Knör, H. (2011). Employee Organizational Citizenship Behaviour: The Direct and Indirect Impact of Ethical Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 244-258.
- Rupp, D. E., i Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., i Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159-185.
- Settoon, R.P., Bennett, N., i Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-27.
- Super, D.E. (1957). *The Psychology of Careers: An Introduction to Vocational Development*. New York: Harper & Row Publishers.
- Šendula – Pavelić, M., Sušan, Z., i Jakopec, A. (2014). *Učinci etičkog rukovođenja na motivaciju i ponašanje članova radnih grupa*. Rad predstavljen na 22. godišnjoj konferenciji hrvatskih psihologa s međunarodnim sudjelovanjem "Kako obrazovanju dodati boju?", Rovinj, Republika Hrvatska.

- Tekleab, A.G., i Chiaburu, D. S. (2011). Social exchange: Empirical examination of form and focus. *Journal of Business Research*, 64, 460–466.
- Treiblmaier, H., i Filzmoser, P. (2011). *Benefits from using continuous rating scales in online survey research*. Zbornik Internacionalne konferencije Informatičkih sustava (ICIS), Shanghai, Kina. Preuzeto s <http://aisel.aisnet.org/icis2011/proceedings/researchmethods/1/>
- Treviño, L. K., Brown, M., i Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Van Dyne, L., Graham, L.W., i Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Gils, S., Van Quaquebeke N., Van Knippenberg, D., Van Dijke, M., i De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly* 26, 190–203.
- Xiaojun, L. (2014). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: the mediating roles of cognitive affective trust. *Social behavior and personality*, 42(3), 379-390.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., i Prussia, E.G. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(10), 1–11.
- Yilmaz, K., i Altinkurt, Y. (2012). Relationship between School Administrators' Organizational Power Sources and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(3), 1843-1852.
- Yong, G. A., i Pearce, S. (2013). A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79-94.
- Wagner, S., i Rush, M. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: context, disposition and age. *The Journal of Social Psychology*, 140, 379-91.
- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., i Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204–213.
- West, S. G., Finch, J. F., i Curran, P. J. (1995). Structural equation models with non-normal variables: Problems and remedies. U R. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (56 –75). Newbury Park, CA: Sage.

