

Pregledni rad  
UDK: 005:316.613

Dr. sc. Najla Podrug<sup>1</sup>

## ANALIZA FAKTORA KREDIBILITETA UNUTAR FUNKCIJE POVJERENJA

## ANALYSIS OF TRUSTWORTHINESS' FACTORS WITHIN TRUST FUNCTION

---

**SAŽETAK:** U akademskim krugovima razvija se nova paradigma menadžmenta sa povjerenjem kao temeljnom postavkom poslovanja u 21. stoljeću. Povjerenje je postalo žarište istraživanja kao mehanizam kontrole, alternativa autoritetu i odgovor oportunističkom ponašanju. Proliferacija literature o ulozi povjerenja u suvremenim organizacijama ostavlja otvorenim pitanje kakva se psihička realnost krije iza pojma povjerenja, stoga je u teorijskom dijelu rada opisan fenomen povjerenja, dinamika i funkcija povjerenja kako bi se potom ekstenzivno analizirao kredibilitet unutar funkcije povjerenja. U empirijskom dijelu rada su analizirane interpersonalne relacije između razina menadžmenta s ciljem identificiranja faktora kredibiliteta unutar funkcije povjerenja. Analizirana je uloga i međuovisnost procijenjene sposobnosti, benevolencije i integriteta odnosno faktora kredibiliteta na ponašanje nižih razina menadžmenta. Istraživanje je provedeno u velikim hrvatskim poduzećima, a primijenjena je metoda modeliranja strukturne jednadžbe.

**KLJUČNE RIJEČI:** povjerenje, kredibilitet, faktori kredibiliteta, metoda modeliranja strukturne jednadžbe

**ABSTRACT:** A novel management paradigm - with trust as the fundamental business postulate for the 21st century – is being developed in academic circles. Trust has become the focal research subject as a control mechanism, as an alternative to authority, and as a response to opportunism because long-term cooperation results in advantage that cannot be achieved through short-term orientation and opportunistic behaviour. Literature proliferation on trust in contemporary organizations resulted in questioning psychological reality behind the trust phrase; therefore the theoretical part of the paper describes the trust phenomenon, trust dynamics and trust function followed by extensive analysis of trustworthiness within the trust function. The empirical part analyses interpersonal relations among management levels with the aim of identifying the factors of trustworthiness. The role and correlations between the perceived ability, benevolence and integrity as the trustworthiness

---

<sup>1</sup> Viši asistent na Katedri za organizaciju i management na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu

factors were also analysed in terms of influence on lower level management's behaviour. The research was conducted in large Croatian companies by structural equation modelling method.

**KEY WORDS:** trust, trustworthiness, trustworthiness factors, structural equation modelling method

---

## 1. UVOD

Daljnji razvitak organizacije uvjetovan je suvremenim, neizvjesnim uvjetima poslovanja gdje su pojedinci orijentirani osobnim relacijama za postizanje stabilnosti, a kvaliteta navedenih relacija velikim je dijelom determinirana povjerenjem. /41/ Analizirajući moderne organizacijske strukture, Harny (1995) ukazuje na središnju ulogu povjerenja, a Crandall i Wallace (1998) te Dibben (2000) upućuju na važnost odnosa temeljenih na povjerenju.

Pusić napominje kako je sve opsežnija literatura o ulozi povjerenja u suvremenim organizacijama, međutim ostavlja otvoreno pitanje kakva se psihička realnost krije iza pojma povjerenja. /38/ S jedne strane, jačanje identifikacije gornjeg sloja visokokvalificiranih članova s organizacijom i njezinim ciljevima opravdava i zahtijeva smanjenje vanjskog nadzora nad njima. S druge pak strane, možda troškovi određenih oblika nadzora, dakle transakcijskih troškova u smislu Coasea i Williamsona, premašuju koristi koje se takvim nadzorom mogu postići, pa povjerenje u tom slučaju znači racionalno utemeljeno odustanje od nadzornih operacija.

Kako bi se identificirala realnost koja krije iza pojma povjerenja, u teorijskom dijelu rada će biti opisan fenomen povjerenja i funkcija povjerenja kako bi se potom ekstenzivno analizirao kredibilitet unutar funkcije povjerenja. U empirijskom dijelu rada će se analizirati interpersonalne menadžerske relacije s ciljem identificiranja faktora kredibiliteta unutar funkcije povjerenja. U konačnici će se analizirati i međuovisnost procjenjene sposobnosti, benevolencije i integriteta odnosno faktora kredibiliteta na ponašanje nižih razina menadžmenta.

## 2. FENOMEN POVJERENJA I ULOGA FUNKCIJE POVJERENJA U ORGANIZACIJAMA

Multidisciplinarni pristup povjerenju (psihologije, sociologije, ekonomije, menadžmenta, itd.) i interes različitih teoretičara za problematiku povjerenja, razvili su širok spektar literature o povjerenju u posljednjih desetak godina, no i napravili konfuziju oko konceptualizacije fenomena povjerenja. Konceptualno promatrano, ne može postojati povjerenje među organizacijama, već je to imanentno pojedincima. Povjerenje se razvija među pojedincima, među pojedincima izolirano ili unutar grupe, primjerice organizacije. /13, str. 209./ Međutim, pojedinci u organizaciji su orijentirani ili ne, prema pojedincima unutar druge organizacije, pa se u tom smislu interorganizacijsko povjerenje definira kao „stupanj u kojem članovi jedne organizacije zajednički iskazuju orijentaciju k povjerenju prema suradničkoj organizaciji“. /49/ Dio istraživača definira povjerenje u terminima bihevioralne intencije (Mayer, Davis i Shoorman, 1995; McKnight, Cummings i Chervany, 1998; Rous-

seau et al., 1998), a drugi pak kao internu aktivnost izbora, prosudbe ili preferencija (Lewis i Weigert, 1985; Riker, 1971). Dio istraživača poistovjećuje povjerenje i kredibilitet (Butler i Cantrell, 1984; McKnight, Cummings i Chervany, 1998), dok drugi pak promatraju povjerenje kao obilježje ličnosti koja se stječe u ranijim životnim fazama (Rotter, 1967; Webb i Worchel, 1986). U konačnici, dio teoretičara tretira povjerenje kao sinonim suradnji ili preuzimanju rizika (Kee i Knox, 1970; Lewis i Weigert, 1985; Zand, 1972).

Gambetta definira povjerenje (ili oprečno, nepovjerenje) kao razinu subjektivne vjerojatnosti određene aktivnosti gdje jedan agent procjenjuje ponašanje drugog agenta ili skupine agenata. /15/ Procjena ponašanja se odvija prije same aktivnosti drugog agenta ili skupine agenata i mogućnosti monitoringa (i nevezano može li agent kontrolirati aktivnost drugog), uz naznaku kako se navedena aktivnost odražava i na njega samog. Povjerenje je dakako vezano uz neizvjesnost, stoga što je djelovanje drugog agenta više limitirano, to će uloga povjerenja biti proporcionalno manja. U tom smislu, manji broj raspoložih akcija (i veće restrikcije u mogućim akcijama), predstavlja manji broj subjektivnih *ex ante* procjena navedenih akcija. Colquitt, Scott i LePine smatraju kako je rad Mayer, Davis i Shoormana iz 1995. godine objavljen u *Academy of Management Review* dao najsnažniji doprinos u definiranju svih elemenata što fenomen povjerenja uključuje i/ili isključuje radeći distinkciju između povjerenja i kredibiliteta, povjerenja kao situacijskog obilježja i obilježja ličnosti pojedinca itd. /9/ Mayer, Davis i Shoorman definiraju povjerenje kao „zanemarujući mogućnost ili u uvjetima nemogućnosti monitoringa i kontrole, spremnost eksponiranja aktivnostima druge strane i očekivanje određene aktivnosti koja je relevantna onom koji ukazuje povjerenje“. /30/ Eksponiranje znači prihvaćanje rizika, stoga je povjerenje spremnost prihvaćanja rizika, ali ne i preuzimanje rizika *per se*. Navedena definicija je prihvaćena kao ishodišna pretpostavka ovog istraživanja faktora kredibiliteta unutar funkcije povjerenja.

Velika i kompleksna poduzeća nailaze na problem razvijanja povjerenja jer pojedinci nemaju mogućnost uspostavljanja odnosa i inkrementalnog razvijanja povjerenja s svim članovima. Procesi razvijanja povjerenja se odvijaju samo na interpersonalnoj razini i u manjim grupama čime se gubi efikasnost formiranog povjerenja u kompleksnom sustavu. /36/ Kramer, Brewer i Hanna prepoznaju identifikaciju s organizacijom kao alternativnu mogućnost razvoja povjerenja u organizaciji. /24/ Simon objašnjava kako identifikacija s „mi“ pruža zadovoljstvo pojedincu (i stjecanje koristi) kada organizacija, grupa, obitelj, država itd. ostvare svoje ciljeve. /46/ Identifikacija s organizacijom predstavlja motivacijski faktor za efikasnost rada te u konačnici ostvarivanje ciljeva. Organizacijsko povjerenje zasnovano na identifikaciji (eng. *identity-based trust*) je rezultanta brojnih djelovanja u organizaciji poput socijalizacijskih procesa koji oblikuju snažni identitet organizacije, efektivnosti lidera i njihovih aktivnosti kojim se jača identitet i snaga organizacijske kulture da održi identitet organizacije. /24, str. 377/

Obzirom na kompleksnost razvoja povjerenja u organizaciji, problematiku je potrebno izučavati orijentacijom na najjednostavniju socijalnu relaciju - relaciju dviju individua. /36/ Izolirajući fenomen povjerenja između dvije osobe, prateći njihov odnos i interakcije, definiraju se pretpostavke za razvijanje povjerenja kao i za reverzibilan proces razvoja nepovjerenja. Burt i Knez definiraju povjerenje između dvije osobe kao „očekivanu suradnju“. /5/ Simplifikacija pojma je nužna u cilju koncentriranja na ključne parametre povjerenja i razvoja povjerenja, a očekivana suradnja je upravo egzistencijalna za funkcioniranje orga-

nizacije i povjerenje u organizaciji. Povjerenje se kreira neprestanim interakcijama – od prošlih do budućih. Iskustvom se stječe znanje o osobi s kojom se surađuje, a aktualna suradnja je najbolji impuls budućoj suradnji.

Brojni znanstvenici koji proučavaju problematiku povjerenja u organizacijskom kontekstu ukazuju na postupni razvoj povjerenja. /39/ Snažno povjerenje u inicijalnim odnosima je paradoksalna tvrdnja naspram zaključaka teoretičara koji predviđaju slabo povjerenje u inicijalnim relacijama. Argumente za slabo inicijalno povjerenje pronalaze i znanstvenici koji proučavaju povjerenje iz ekonomske perspektive (eng. *calculative-based trust*) kao i oni koji analiziraju povjerenje temeljeno na znanju (eng. *knowledge-based trust*). Pojedinaac ukazuje povjerenje nakon analize racionalno deriviranih troškova i koristi (Lewicki i Bunker, 1995; Shapiro, Shepard i Cheraskin, 1992) odnosno nakon akumulacije dovoljne količine znanja o povjerljivom ili nepovjerljivom ponašanju suradnika (Holmes, 1991; Lewicki i Bunker, 1995). Za obje perspektive, potrebno je određeno vrijeme za razvoj povjerenja.

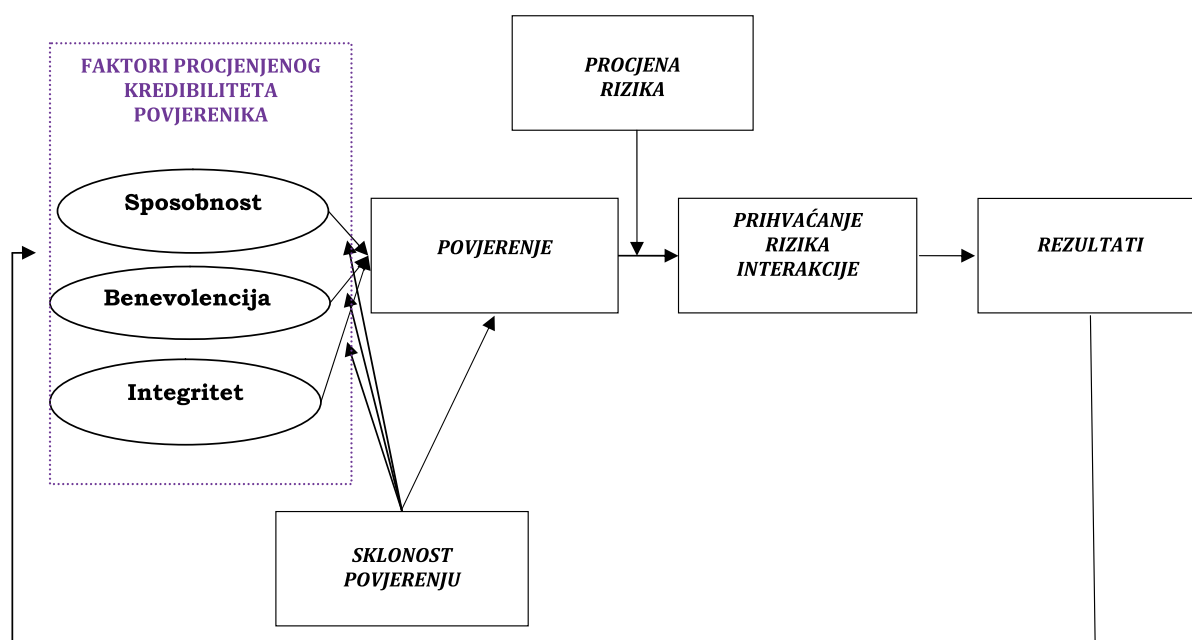
Suvremena literatura o odnosima ekonomskih razmjena identificira povjerenje kao dragocjenu imovinu jer se potvrdila u terminima: a) smanjenja transakcijskih troškova i veće fleksibilnosti reagiranja na tržišne uvjete (Gulati, 1995; Dyer, 1997), b) otvorene komunikacije koja poboljšava koordinaciju i osnažuje zajedničke napore k minimiziranju neefikasnosti (Clark i Takahiro, 1991; Nishiguchi, 1994). Funkcija povjerenja, prema Powelu predstavlja optimalan mehanizam ekonomske razmjene koji uz manje resursa, materijalnih i vremenskih, reducira kompleksnosti, naspram mehanizama pregovaranja, prognoziranja ili korištenja autoritet. /37, str. 305./ Povjerenje dakle smanjuje transakcijske troškove, smanjuje neizvjesnost budućih aktivnosti kao i potrebu za birokratskim strukturama koje odražavaju mjeru povjerenja odnosno nepovjerenja u suradnike.

### **3. KREDIBILITET KAO SREDIŠNJI ELEMENT UNUTAR FUNKCIJE INTERPERSONALNOG POVJERENJA**

Hardin upozorava kako u nizu teorijskih radova i istraživanja nema jasne distinkcije povjerenja i kredibiliteta te da je zapravo češće riječ o istraživanjima kredibiliteta, a ne povjerenja. /18, str. 29./ Flores i Solomon smatraju kako u idealnim okolnostima kredibilitet inspirira razvoj povjerenja. /14, str. 209./

Hendry pozicionira kredibilitet kao središnji koncept povjerenja. /20/ U funkciji povjerenja Mayer, Davis i Shoorman-a kredibilitet također predstavlja središnji element. /30/ Ilustrativno je pozicija kredibiliteta unutar funkcije povjerenja prikazana na slici 1.

Mayer, Davis i Shoorman definiraju povjerenje kao funkciju procjenjenog kredibiliteta povjerenika te sklonosti povjerenju osobe koja ukazuje povjerenje. /30/ Povjerenik je osoba kojoj se ukazuje povjerenje. Prva istraživanja o povjereniku su proveli istraživači s Yale University-a. Hovland, Janis i Kelley identificirali su stručnost i kredibilitet povjerenika, a kredibilitet su definirali kao motivaciju za obmanjivanjem. /22/ S druge pak strane, Good temelji povjerenje na očekivanom ponašanju povjerenika odražavajući trenutno i prethodno, implicitno i eksplicitno iskustvo. /16/ Evidentno je kako i osobine ličnosti i aktivnosti povjerenika definiraju stupanj povjerenja koji će im biti ukazan od strane druge osobe. Mayer, Davis i Shoorman su identificirali sposobnost, benevolenciju i integritet kao



Slika 1. Interpersonalni model povjerenja

Izvor: Mayer, R. C., Davis, J. H. i Schoorman, F. D. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, str. 715.

temeljne i sveobuhvatne faktore za opis kredibiliteta povjerenika u sklopu funkcije povjerenja. /30/

Shoorman, Mayer i Davis nadalje argumentiraju kako pri početku interaktivnog odnosa integritet ima najsnažnije djelovanje na stvaranje povjerenja (putem raspoloživih informacija ili opservacijom relacija povjerenika s drugima). /44/ Tijekom vremena pojedinac prikuplja informacije o benevolentnosti povjerenika, a konzekventno procjena benevolencije postaje dominantna za povjerenje.

Pojam „sposobnost“ uključuje kompetencije, vještine i druge karakteristike koje omogućavaju djelovanje u nekoj određenoj domeni. Dio istraživača je identificirao sposobnost u izgradnji povjerenja, iako veliki broj definira kompetencije kao antecedent povjerenja što je sadržajno gotovo identično sposobnostima. Mayer, Davis i Shoorman smatraju kako je sposobnost kompaktniji konstrukt od kompetencija i/ili stručnosti što je vezano uz jednu, fiksnu djelatnost. /30/ Benevolencija odražava stupanj u kojem se povjerenik percipira u terminima dobrih namjera, a ne sebičnih vlastitih interesa ostvarivanja profita. Sadržajno slično su definirali istraživači pod sljedećim antecedentima: lojalnost, altruizam, ponašanje relevantno potrebama i željama te grupni interesi. Integritet podrazumijeva dosljednost u djelovanju, a time da principi trebaju biti prihvatljivi osobi koja ukazuje povjerenje. Yankelovich je sredinom 90-tih godina XX. stoljeća proveo zanimljivo istraživanje za potrebe ureda *Harvard Business School Alumni-ja* gdje je osobni integritet vrhovnog menadžmenta definiran kao najsnažnija i dominantna poslovna norma. /48, str. 59-60./ Morrison također izdvaja integritet kao ključnu karakteristiku održivog globalnog vodstva u izgradnji povjerenja. /34/ Integritet prema Colquitt, Scott i LePine predstavlja racionalno utemeljenje za razvoj povjerenja, a benevolencija emocionalnu povezanost s povjerenikom. /9, str. 921./

**Tablica 1.** Faktori kredibiliteta Mayer, Davis i Shoorman-a i korespondentni faktori drugih istraživanja

Definicija faktora kredibiliteta*	Korespondentni faktori iz drugih istraživanja**
<b>SPOSOBNOST</b> „uključuje kompetencije, vještine i druge karakteristike koje osiguravaju utjecaj pojedincu u nekoj određenoj domeni“	kompetencije, stručnosti
<b>BENEVOLENCIJA</b> „odražava stupanj u kojem se povjerenik percipira u terminima dobrih namjera, a ne sebičnih vlastitih interesa ostvarivanja profita“	lojalnost, otvorenost, altruizam
<b>INTEGRITET</b> „dosljednost u djelovanju, principi ponašanja povjerenika trebaju biti prihvatljivi osobi koja ukazuje povjerenje“	pravičnost, konzistentnost, ispunjavanje danih obećanja, kongruencija vrijednosti

\* Mayer, R. C. i Davis, J. H. (1999) The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, str. 123-136.

\*\* 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*, Vol. 92, No. 4, str. 909-927.

Obzirom da povjerenje u direktno-nadređenog menadžera i vrhovni menadžment nisu istovjetni fenomeni, konzekventno nisu ni identična djelovanja faktora kredibiliteta. Mayer i Gavin su mjerili povjerenje u nadređenog menadžera i vrhovni menadžment zaključujući kako se u terminima pozitivne, statistički signifikantne korelacijske veze izdvajaju: procijenjeni integritet i sposobnost kod nadređenog menadžera te procijenjena benevolencija i integritet vrhovnog menadžmenta. /29/

Bews i Martins su - istražujući interpersonalno povjerenje i facilitatore kredibiliteta - identificirali kako je benevolencija najснаžniji prediktor povjerenja, nakon čega jačinom djelovanja slijede: kompetencije, integritet, povijest interakcija i karakteristike ličnosti te završno facilitator otvorenosti. /1/ McKnight, Choudhury i Kacmar također potvrđuju kako benevolencija, kompetencije i integritet kao prediktori namjere ukazivanja povjerenja djeluju u terminima spremnosti na eksponiranost, slušanje savjeta, pružanje informacija i sl. /31/

Nadalje, u tradicionalnom organizacijskom istraživanju, veoma mali broj znanstvenika se bavi povezivanjem koncepata institucionalnog povjerenja s kredibilitetom. Pored McKnight i Chervany-ja koji su identificirali doprinos strukturalne podrške u prognozi-ranju kompetencija i benevolencije nadređenih, također Lane i Bachmann (1996) te Child i Mollering (2003) su povezali spomenute koncepte.

#### 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE FAKTORA KREDIBILITETA

Cilj empirijskog istraživanja je bio identificirati faktore kredibiliteta unutar funkcije povjerenja u interpersonalnim relacijama između vrhovnog i nižih razina menadžmenta. Fenomen je analiziran u menadžerskim relacijama iz perspektive „bottom-up“ na način da su niže razine menadžmenta oni koji ukazuje povjerenje, a vrhovni menadžment su oni kojima se ukazuje povjerenje (tzv. povjerenici). Analizirana je uloga i međuovisnost pro-

cijenjene sposobnosti, benevolencije i integriteta odnosno faktora kredibiliteta vrhovnog menadžmenta na ponašanje nižih razina menadžmenta.

Mjerne ljestvice korištene u anketnom upitniku su prerađene i prilagođene iz već postojećih mjernih ljestvica koje se mogu naći u znanstvenoj literaturi; naravno imajući u vidu teorijsko značenje i sadržajni obuhvat pojedinih latentnih varijabli. Instrument je sadržavao i opće podatke o ispitaniku što uključuje poziciju u poduzeću, spol, dob, obrazovanje, radni staž te vlasništvo dionica poduzeća u kojem je ispitanik (niža razina menadžmenta) zaposlen. U istraživanju je primijenjena metoda modeliranja strukturne jednadžbe.

Empirijsko istraživanje je provedeno u velikim hrvatskim poduzećima mjereno brojem zaposlenika. Promatrana su poduzeća s više od 500 zaposlenika, prema bazi poduzeća koja je dostupna na internet stranicama Hrvatske gospodarske komore. Kontakt osobe i adrese poduzeća su također preuzete iz prethodno spomenutog izvora. Prema navedenoj kategorizaciji u Republici Hrvatskoj je 449 poduzeća spadalo u kategoriju velikih poduzeća, a izabrani kriterij veličine mjereno brojem zaposlenika se argumentira činjenicom kako kompleksnost organizacije intenzivira mogućnost za analizu fenomena proorganizacijskog ponašanja i analizu faktora kredibiliteta. Anketni upitnik je bio naslovljen na predsjednika uprave poduzeća s zamolbom da isti upitnik prosljede većem broju menadžera na nižim hijerarhijskim razinama kako bi se osigurala realna slika analiziranih poduzeća i osigurala mogućnost provjere predloženog modela.

Istraživanje je provedeno u drugoj polovici 2009. godine i u razdoblju od šezdeset dana dobiveno je 96 popunjenih upitnika iz 33 različitih poduzeća što predstavlja stopu povrata od 7,35%. Navedena stopa je prihvatljiva obzirom na osjetljivost analiziranih fenomena i kompleksnost analize. U tablici 2. su prikazana obilježja uzorka menadžera na nižim hijerarhijskim razinama u velikim hrvatskim poduzećima.

**Tablica 2.** Opis uzorka nižih razina menadžmenta

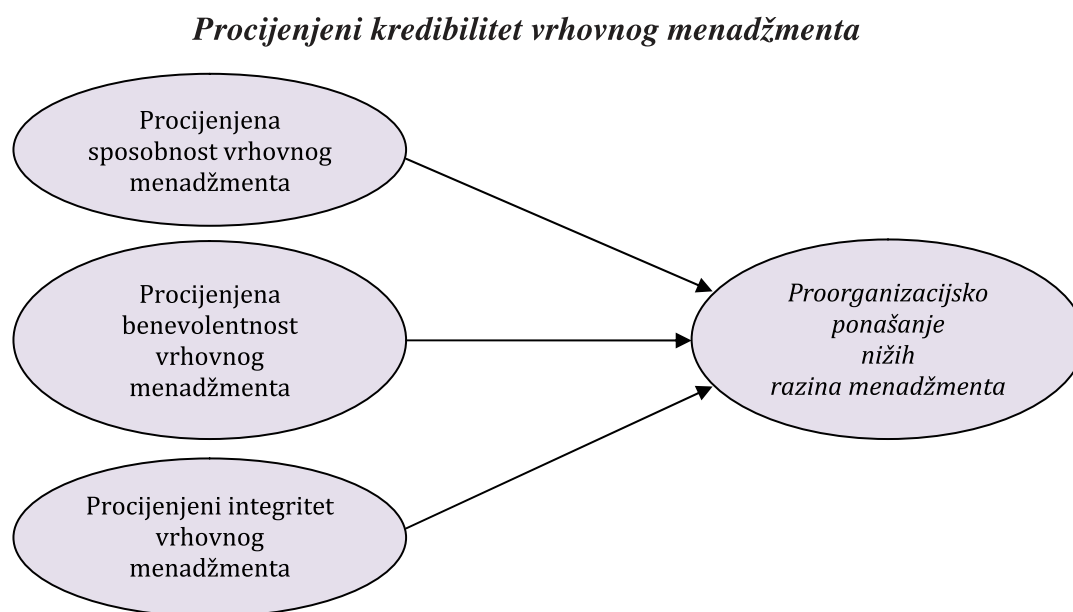
	<b>broj (%)</b>
<b>spolna struktura</b>	<i>muškarci 57 (59,4%)</i> <i>žene 39 (40,6%)</i>
<b>dobna struktura</b>	<i>do 40 godina 53 (55,2%)</i> <i>od 41 do 50 godina 26 (27,1%)</i> <i>od 51 do 60 godina 15 (15,6%)</i> <i>61 godina i više – 2 (2,1%)</i>
<b>stručna sprema</b>	<i>doktor znanosti – 2 (2,1%)</i> <i>magistar znanosti ili magistar specijalist 10 (10,4%)</i> <i>visoka stručna sprema 72 (75%)</i> <i>viša stručna sprema 8 (8,3%)</i> <i>ostalo 4 (4,2%)</i>
<b>vrsta stručne spreme</b>	<i>ekonomska 48 (50%)</i> <i>pravna 10 (10,4%)</i> <i>tehnička 24 (25%)</i> <i>prirodna – 8 (8,3%)</i> <i>društvena ili humanistička – 4 (4,2%)</i> <i>neka druga – 2 (2,1%)</i>

Nastavak tablice 2.

	broj (%)
<b>godine radnog staža</b>	do 2 godine 7 (7,3%)
	od 2 do 5 godina 14 (14,6%)
	od 5 do 10 godina 42 (43,8%)
	od 10 do 20 godina 28 (29,1%)
	preko 20 godina 5 (5,2%)
<b>vlasništvo dionica</b>	vlasnik dionice 16 (16,6%)
	nije vlasnik dionice 80 (83,4%)

Predloženi model za analizu faktora kredibiliteta unutar funkcije povjerenja u interpersonalnim relacijama između vrhovnog i nižih razina menadžmenta je prikazan na slici 2.

Slika 2. Predloženi model



Uobičajeni indeksi za provjeru modela su prikazani u tablici 3. Hi-kvadrat test je znatno veći od kritičnog što ukazuje na to kako predloženi model ima dobru pouzdanost.

Tablica 3. Pouzdanost predloženog modela

Metoda procjene: ML	Hi-Kvadrat Statistika: 1076,32
Funkcija razilaženja: 11,3	Stupnjevi slobode: 377
Maksimalni rezidualni kosinus: 4,98E-005	Hi-Kvadrat p-razina: 0,000000
Max. Abs. Gradient: 0,000466	Steiger-Lind RMSEA
Max. Abs. Constraint: 8,8E-008	
ICSF Kriterij: -0,568	--->Točkasta procjena: 0,116
ICS Kriterij: 8,18E-005	-->Donja 90% Bound: 0,106
Granični uvjeti: 0	-->Gornja 90% Bound: 0,126
	RMS Stand. Rezidual: 0,234



Dodatna provjera je provedena konfirmativnom faktorskom analizom. Testirao se mjerni model kojim se pretpostavlja da svaka manifestna varijabla opterećuje samo jednu latentnu varijablu. U mjernom modelu se pretpostavilo i postojanje korelacije među latentnim varijablama, kako bi se testirala diskriminantna valjanost mjernih ljestvica. Također, u mjernom modelu će se pretpostaviti nezavisnost mjernih pogrešaka kako bi se testirala jednodimenzionalnost pojedinih mjernih ljestvica. Tablica 4. prikazuje vrijednosti standardnih indeksa kojima se mjeri odgovaranje mjernog modela empirijskim podacima. Prikazani indeksi upućuju na zaključak da definirani mjerni model odgovara empirijskim podacima.

**Tablica 4.** Provjera predloženog modela pomoću indeksa prijanjanja

<b>Indeks</b>	<b>Vrijednost</b>
<i>Joreskog GFI</i>	0,616
<i>Joreskog AGFI</i>	0,557
<i>Bentler-Bonett Normed Fit Index</i>	12,551
<i>Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index</i>	14,116
<i>Bentler Comparative Fit Index</i>	13,114
<i>James-Mulaik-Brett Parsimonious Fit Index</i>	2244,238
<i>Bollen's Rho</i>	406,000
<i>Bollen's Delta</i>	0,520

Zaključak je kako prikupljeni empirijski podaci zadovoljavaju sve pretpostavke nužne za uspješnu primjenu metode modeliranja strukturnih jednadžbi. Metodom modeliranja strukturnih jednadžbi analizirana je matrica korelacija analiziranih manifestnih varijabli. Parametri na temelju kojih će se utvrditi prihvaćanje/odbacivanje postavljene hipoteze procijenjeni su metodom najveće vjerodostojnosti (*eng. Maximum Likelihood, ML*).

**Tablica 5.** Metoda najveće vjerodostojnosti za procjenu parametara

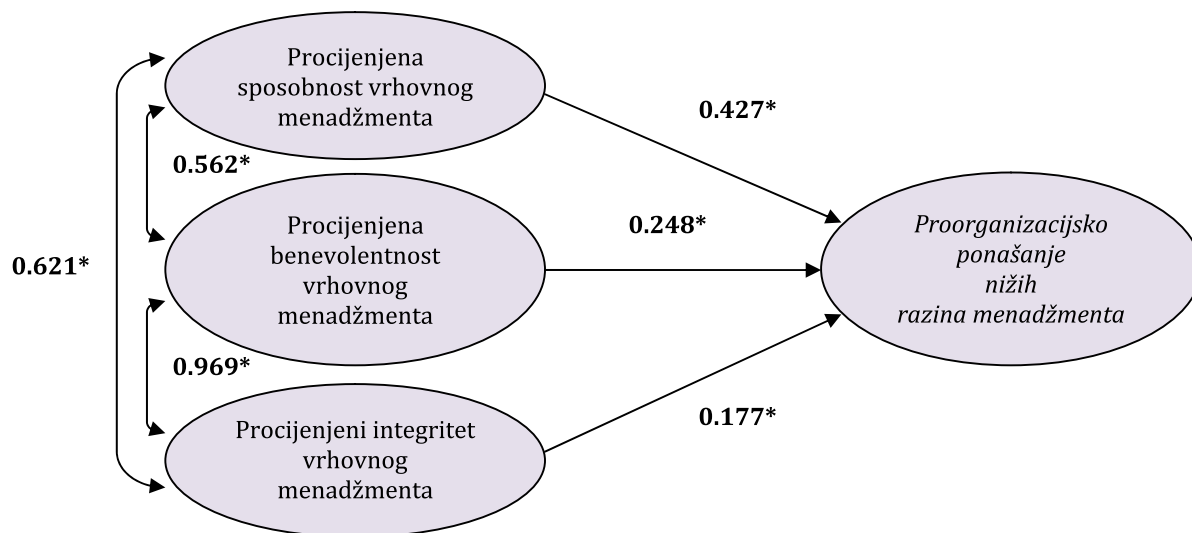
Metoda procjene: <b>ML</b>	Hi-Kvadrat Statistika: <b>1 100,51</b>
Funkcija razilaženja: <b>11,6</b>	Stupnjevi slobode: <b>373</b>
Maksimalni rezidualni kosinus: <b>0,0728</b>	Hi-Kvadrat p-razina: <b>0,000000</b>
Max. Abs. Gradient: <b>3,85</b>	Steiger-Lind RMSEA
Max. Abs. Constraint: <b>0,62</b>	
ICSF Kriterij: <b>-0,568</b>	--->Točkasta procjena: <b>0,136</b>
ICS Kriterij: <b>0,214</b>	-->Donja 90% Bound: <b>0,126</b>
Granični uvjeti: <b>0</b>	-->Gornja 90% Bound: <b>0,146</b>
	RMS Stand. Rezidual: <b>0,426</b>

Prvi korak u analizi rezultata metode modeliranja strukturnih jednadžbi je utvrđivanje stupnja odgovaranja definiranog strukturnog modela analiziranim empirijskim podacima. Sljedeća tablica prikazuje indekse kojima se mjeri stupanj odgovaranja modela empirijskim podacima.

**Tablica 6.** Indeksi odgovaranja modela empirijskim podacima

Indeks	Vrijednost
<i>Joreskog GFI</i>	0,918
<i>Joreskog AGFI</i>	0,904
<i>Bentler-Bonett Normed Fit Index</i>	0,891
<i>Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index</i>	0,974
<i>Bentler Comparative Fit Index</i>	0,977
<i>James-Mulaik-Brett Parsimonious Fit Index</i>	0,818
<i>Bollen's Rho</i>	0,881
<i>Bollen's Delta</i>	0,976

Vrijednosti indeksa prikazanih u tablici 6. upućuju na zaključak da je razina odgovaranja definiranog strukturnog modela empirijskim podacima zadovoljavajuća, te da je definirani strukturni model prihvatljiv za daljnju analizu. S obzirom da je razina odgovaranja definiranog strukturnog modela empirijskim podacima zadovoljavajuća pristupilo se procjeni parametara strukturnog modela.

**Slika 3.** Strukturni model utemeljen na empirijskim podacima***Procijenjeni kredibilitet vrhovnog menadžmenta***

\* standardizirani strukturni koeficijenti su statistički signifikantni na razini  $p < 0,001$

Za trodimenzionalni fenomen kredibiliteta vrhovnog menadžmenta empirijski su utvrđene statistički značajne korelacije između pojedinih dimenzija. Koeficijent korelacije između procijenjene sposobnosti i integriteta iznosi 0,621; koeficijent korelacije između procijenjene sposobnosti i benevolencije iznosi 0,562, a najsnažnija korelacija (0,969) je zabilježena između procijenjene benevolencije i integriteta.

Na slici 3. prikazan je strukturni model koji se temelji na empirijskim podacima. Strukturni koeficijenti opisuju odnos između elemenata procijenjenog kredibiliteta vrho-

vnog menadžmenta i proorganizacijskog ponašanja nižih razina menadžmenta. Zaključak empirijskog istraživanja je sljedeći: proorganizacijsko ponašanje nižih razina menadžmenta će se povećati za 0,427 standardne devijacije ukoliko se procijenjena sposobnost vrhovnog menadžmenta poveća za jednu standardnu devijaciju, nadalje proorganizacijsko ponašanje nižih razina menadžmenta će se povećati za 0,248 standardne devijacije ukoliko se procijenjena benevolentnost vrhovnog menadžmenta poveća za jednu standardnu devijaciju odnosno proorganizacijsko ponašanje nižih razina menadžmenta će se povećati za 0,177 standardne devijacije ukoliko se procijenjeni integritet vrhovnog menadžmenta poveća za jednu standardnu devijaciju. Evidentno je pozitivno djelovanje pojedinih dimenzija kredibiliteta vrhovnog menadžmenta na stupanj proorganizacijskog ponašanja nižih razina menadžmenta što potvrđuje mogućnost djelovanja dimenzija kredibiliteta u funkciji povjerenja kao strateškog alata za osnaživanja proorganizacijskog ponašanja menadžmenta.

## 5. ZAKLJUČAK

U radu je analiziran fenomen kredibiliteta u okviru funkcije povjerenja u vrlo osjetljivim menadžerskim relacijama s jasnim distinkcijom povjerenika i onoga koji ukazuje povjerenje te je identificiran utjecaj procijenjenog kredibiliteta vrhovnog menadžmenta na ponašanje nižih razina menadžmenta. S obzirom da je sklonost povjerenju inherentna pojedincu (menadžeru niže razine) i nije podložna svojevrsnoj manipulaciji u cilju razvoja povjerenja, analiza kredibiliteta odnosno faktora kredibiliteta se potvrdila kao strateški važan element u funkciji razvoja povjerenja.

Navedeni zaključci pobijaju kritike o povjerenju kao kompleksnoj kategoriji čije se implikacije na individualnoj i organizacijskoj razini mogu teško identificirati jer je evidentno kako su, putem procijenjenog kredibiliteta, vrhovni menadžeri u poziciji inicirati, razvijati i usmjeravati funkciju povjerenja nižih razina menadžmenta, zatim inicirati, razvijati i usmjeravati relacije temeljene na povjerenju i posljedično djelovati na ponašanje - proorganizacijsko ili neki drugi modalitet ponašanja - nižih razina menadžmenta odnosno na ponašanje drugih zaposlenika.

Istraživanja kredibiliteta su evidentno problematična jer je teško definirati povjerenje, nejasni su odnosi između rizika i povjerenja, kao i distinkcija između povjerenja, kredibiliteta i efekata povjerenja. Kao ograničenje istraživanja treba izdvojiti uzorak i metodologiju. Istraživanje je provedeno na velikim hrvatskim poduzećima mjereno brojem zaposlenika što je osiguralo da u uzorku budu organizacije u kojima je najizraženija problematika razvoja povjerenja, kredibiliteta i odnosi u menadžerskim relacijama i sl. Međutim, evidentno je kako se time intenzivira i kompleksnost analize fenomena interpersonalnog povjerenja, procjene kredibiliteta, proorganizacijskog ponašanja itd. U tom smislu, drukčije oblikovani uzorak bi eventualno mogao polučiti značajnije zaključke, primjerice analiza uloge povjerenja odnosno kredibiliteta u početnoj fazi poslovanja poduzeća. Naime, pri početku poslovanja teško je mjeriti ostvarivanja organizacijskih ciljeva, ne postoje kontrolni mehanizmi, već se sve temelji na povjerenju i poistovjećivanju s ciljevima što je konzistentno s proorganizacijskim ponašanjem. Kao ograničenje istraživanja se može smatrati i primijenjena metodologija istraživanja. Neuključivanje svih mogućih odrednica povjerenja, kredibiliteta i ponašanja u menadžerskim relacijama u strukturni model se može smatrati

ograničenjem istraživanja. Naime, broj odrednica se morao ograničiti kako bi istraživanje bilo provedivo odnosno kako predloženi strukturni model ne bi bio presložen za analizu.

Usprkos navedenim ograničenjima provedenog empirijskog istraživanja, potvrđena je validnost kredibiliteta unutar funkcije povjerenja u razvoju proorganizacijskog ponašanja u menadžerskim relacijama. Zaključci teorijskog i empirijskog istraživanja afirmiraju relevantnost kredibiliteta, ali i ukazuju na nužnost daljnjeg istraživanja fenomena povjerenja kako bi se oblikovao normativni model upravljanja temeljen na izgradnji povjerenja.

## LITERATURA

1. Bews, N. F. i Martins, N. (2002) An evaluation of the facilitators of trustworthiness, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 28, No. 4, str. 14-19.
2. Bianco, W. T. (1993) *Trust: Representatives and construals*, Ann Arbor: University of Michigan Press.
3. Blumberg, P. (1989) *The predatory society: Deception in the American marketplace*, New York: Oxford University Press.
4. Brown, P. G. (1994) *Restoring the public trust*, Boston: Bacon.
5. Burt, R. S. i Knez, M. (1996) Trust and Third-party Gossip. u Kramer, R. M. i Tyler, T. R. (eds.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Sage Publications: Thousand Oaks, CA. , str. 68-90.
6. Butler, J. K. Jr. i Cantrell, R. S. (1984) A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates, *Psychological Reports*, Vol. 55, str. 19-28.
7. Child, J. i Mollering, G. (2003) Contextual confidence and active trust development in the Chinese business environment, *Organization Science*, Vol. 14, No. 1, str. 69-80.
8. Clark, K. i Takahiro, F. (1991) *Product Development Performance*, Boston, MA.: Harvard Business School Press.
9. 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*, Vol. 92, No. 4, str. 909-927.
10. Crandall, N. F. i Wallace, M. J. (1998) *Work and rewards in the virtual workplace*, New York: American Management Association.
11. Dibben, M. R. (2000) *Exploring interpersonal trust in the entrepreneurial venture*, London: MacMillan Press.
12. Dyer, J. H. (1997) Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, str. 535-556.
13. Dyer, J. H. i Chu, W. (2006) The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance from the United States, Japan, and Korea. u Kramer, R. M. (ed) *Organizational Trust*, New York: Oxford University Press, str. 207-229.
14. Flores, F. i Solomon, R. C. (1998) Creating trust, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8, No. 2, str. 205-232.

15. Gambetta, D. (1988) Can we trust trust?. u Gambetta, D. (ed) *Trust: Making and breaking cooperative relations*, Oxford, UK: Basil Blackwell, str. 213-237.
16. Good, D. (1988) Individuals, Interpersonal Relations, and Trust. u Gambetta, D. (ed) *Trust: Making and breaking cooperative relations*, Oxford, UK: Basil Blackwell str. 131-185.
17. Gulati, R. (1995) Familiarity breeds trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, str. 85-112.
18. Hardin, R. (2006) The Street-Level Epistemology of Trust. u Kramer, R. M. (ed.) *Organizational Trust*, New York: Oxford University Press.
19. Harny, C. (1995) Trust and the virtual organization, *Harvard Business Review*, May-June, str. 40-50.
20. Hendry, J. (2004) *Between Enterprise and Ethics: Business and Ethics in a Bimoral Society*, New York: Oxford University Press.
21. Holmes, J. G. (1991) Trust and appraisal process in close relationships. u Jones, W. H. i Perlman, D. (eds) *Advances in personal relationships*, Vol. 2, London: Jessica Kingsley, str. 57-104.
22. Hovland, C. I., Janis, I. L. i Kelley, H. H. (1953) *Communication and persuasion*, New Haven, CT: Yale University Press.
23. Kee, H. W. i Knox, R. E. (1970) Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion, *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 14, str. 357-366.
24. Kramer, R. M., Brewer, M. M. i Hanna, B. A. (1996) Collective Trust and Collective Action: The Decision to Trust as a Social Decision. u Kramer, R. M. i Tyler, T. R. (eds.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Sage Publications: Thousand Oaks, CA., str. 357-389.
25. Lane, C. i Bachmann, R. (1996) The social contribution to trust: Supplier relations in Britain and Germany, *Organization Studies*, Vol. 17, No. 3, str. 365-395.
26. Lewicki, R. J. i Bunker, B. B. (1995) Trust in relationships. A model of trust development and decline. u Bunker, B. B. i Rubin, J. Z. (eds) *Conflict, cooperation and justice*, San Francisco: Joseey-Bass, str. 133-173.
27. Lewis, J. D. i Weigert, A. (1985) Trust as a social reality, *Social Forces*, Vol. 63, str. 967-985.
28. Mayer, R. C. i Davis, J. H. (1999) The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, str. 123-136.
29. Mayer, R. C. i Gavin, M. B. (2005) Trust in management and performance: Who minds the shop while the employee watch the boss?, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5, str. 874-888.
30. Mayer, R. C., Davis, J. H. i Schoorman, F. D. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, str. 709-734.
31. McKnight, D. H., Choudhury, V., Kacmar, C. J. (2002) The impact of inicial customer trust on intentions to transact with a Web site: A trust building model, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 11, No. 3-4, str. 297-323.

32. McKnight, D. H., Cummings, L. L. i Chervany, N. L. (1998) Initial Trust Formulation in New Organizational Relationships, *Academy of Management Review*, Vol. 23, str. 473-490.
33. Mishra, A. K. (1996) Organizational Responses to Crises: The Centrality of Trust. u Kramer, R. M. i Tyler, T. R. (eds.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Sage Publications: Thousand Oaks, CA., str. 261-287.
34. Morrison, A. (2001) Integrity and Global Leadership, *Journal of Business Ethics*, Vol. 31, str. 67-74.
35. Nishiguchi, T. (1994) *Strategic Industrial Sourcing*, New York: Oxford University Press.
36. Podrug, N. (2010) *Odnosi uslužnosti između menadžerskih razina u velikim hrvatskim poduzećima*, Doktorska disertacija, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
37. Powell, W. W. (1990) Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. u Staw, B. M. i Cummings, L. L. (eds) *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI, Vol. 12, str. 295-336.
38. Pusić, E. (2005) *Organizacija i upravne organizacije*, Rad 492. Razred za društvene znanosti 43, UDK 35.07, Zagreb: Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti.
39. Rempel, J. K., Holmes, J. G. i Zanna, M. P. (1985) Trust in close relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, str. 95-112.
40. Riker, W. H. (1971) The nature of trust. u Tedeschi, J. T. (ed) *Perspectives on social power*, Chicago: Aldine, str. 63-81.
41. Robbins, S. P. (2001) *Organisational behavior*, Upper Saddle River: Prentice.
42. Rotter, J. B. (1967) A new scale for the measurement of interpersonal trust, *Journal of Personality*, Vol. 35, str. 651-665.
43. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. i Camerer, C. (1998) No so different after all: A cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, Vol. 23, str. 393-404.
44. Schoorman, F. D., Mayer, R. C. i Davis, J. H. (2007) An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, str. 344-354.
45. Shapiro, D. L., Shepard, B. H. i Cheraskin, L. (1992) Business on a handshake, *Negotiation Journal*, Vol. 3, str. 365-377.
46. Simon, H. (1991) Organization and markets, *Journal of Economic Perspective*, Vol. 5, str. 34-38.
47. Webb, W. M. i Worchel, P. (1986) Trust and distrust. u Worchel, S. i Austin, W. G. (eds) *Psychology of intergroup relations*, Chicago: Nelson-Hall, str. 213-228.
48. Yankelovich, D. (2006) *Profit with Honor: The New Stage of Market Capitalism*, New Haven: Yale University Press.
49. Zaheer, A., McEvily, B. i Perrone, V. (1998) Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, *Organization Science*, Vol. 9, No. 2, str. 141-159.
50. Zand, D. E. (1972) Trust and managerial problem solving, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, str. 229-239.