

# Uloga organizacijske pravednosti u odnosu transformacijskog vodstva i odgovornog organizacijskog ponašanja

---

Perić, Bruno

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:131:464454>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-23**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**ULOGA ORGANIZACIJSKE PRAVEDNOSTI U ODNOSU  
TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA I ODGOVORNOG  
ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA**

Diplomski rad

Bruno Perić

Mentor: Prof. dr. sc. Darja Maslić Seršić

Zagreb, 2021.

## IZJAVA

Pod punom moralnom odgovornošću izjavljujem da sam ovaj rad izradio samostalno te da u njemu nema kopiranih, prepisanih ili preuzetih dijelova teksta tuđih radova koji nisu propisno označeni kao citati s navedenim izvorom iz kojeg su preneseni.

U Zagrebu, 01.07.2021.

Bruno Perić

## SADRŽAJ

Uvod .....	1
<i>Odgovorno organizacijsko ponašanje</i> .....	1
<i>Transformacijsko vodstvo</i> .....	4
<i>Organizacijska pravednost</i> .....	7
<i>Odnos odgovornog organizacijskog ponašanja, transformacijskog vodstva i organizacijske pravednosti</i> .....	9
Cilj i problemi istraživanja .....	10
Metoda .....	12
<i>Sudionici</i> .....	12
<i>Postupak</i> .....	12
<i>Mjerni instrumenti</i> .....	12
Rezultati .....	14
Rasprava .....	19
<i>Ograničenja istraživanja</i> .....	27
<i>Doprinosi i praktične implikacije istraživanja</i> .....	28
Zaključak .....	30
Literatura .....	31
Prilozi .....	39

## **Uloga organizacijske pravednosti u odnosu transformacijskog vodstva i odgovornog organizacijskog ponašanja**

Bruno Perić

### **SAŽETAK**

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos odgovornog organizacijskog ponašanja, transformacijskog vodstva te organizacijske pravednosti. U njihove međupovezanosti uzeta je u obzir percepcija odgovornog organizacijskog ponašanja kao dijela radne uloge. Ispitan je model moderirane medijacije organizacijske pravednosti u odnosu transformacijskog vodstva i odgovornog organizacijskog ponašanja te dodatni moderacijski model percepcije odgovornog organizacijskog ponašanja kao dijela radne uloge na odnos organizacijske pravednosti i odgovornog organizacijskog ponašanja. Istraživanje je provedeno na heterogenom prigodnom uzorku zaposlenih osoba (N=384), a primijenjeni su upitnici samoprocjena odgovornog organizacijskog ponašanja, doživljaja pravednosti organizacije, transformacijskog rukovođenja te percepcije radne uloge. Rezultati pokazuju značajne pozitivne povezanosti između istraživanih varijabli. Moderirana medijacija organizacijske pravednosti u odnosu transformacijskog vodstva i odgovornog organizacijskog ponašanja bila je značajna u slučaju većeg stupnja percepcije odgovornog organizacijskog ponašanja kao dijela radne uloge. Moderacija percepcije odgovornog organizacijskog ponašanja kao dijela uloge na odnos organizacijske pravednosti i odgovornog organizacijskog ponašanja značajno je povećala povezanost varijabli u slučaju većeg stupnja definiranja kao dijela radne uloge.

*Ključne riječi:* odgovorno organizacijsko ponašanje, transformacijsko vodstvo, organizacijska pravednost, definiranje radne uloge, radno ponašanje

## **The role of organizational justice in the relationship of transformational leadership and organizational citizenship behavior**

Bruno Perić

### **ABSTRACT**

The aim of this study was to examine the relationship between organizational citizenship behavior, transformational leadership, and organizational justice with respect to the definition of organizational citizenship behavior as in-role or extra-role. A model of moderated mediation of organizational justice in the relationship of transformational leadership and citizenship behavior and an additional moderation model of the definition of citizenship behavior as in-role or extra-role on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior were examined. The research was conducted on a heterogeneous convenient sample of 384 employees who filled out a questionnaire composed of the following scales: Questionnaire of organizational citizenship behavior, Questionnaire of organizational justice, Questionnaire of transformational leadership style and three items to examine the perception of work role. The results show significant positive correlations between all included variables. Moderated mediation of organizational justice in the relationship of transformational leadership and citizenship behavior proved to be statistically significant when it was defined as in-role. Moderation of the definition of work role on the relationship of organizational justice and citizenship behavior showed significance; the correlation was higher when citizenship behaviour was defined as in-role.

*Key words:* organizational citizenship behavior, transformational leadership, organizational justice, in-role definition, work behavior

## UVOD

Psiholozi rada već više od stoljeća ispituju što čini osobu uspješnom u svom radu, a time i što čini organiziranu skupinu ljudi koja teži prema zajedničkom cilju uspješnom u postizanju tog cilja. Katz (1964) je pretpostavio kako postoje tri ključne determinante učinkovitosti organizacije. Prva determinanta je privlačenje i zadržavanje osoba u organizaciji, druga je dostizanje ili nadilaženje zadanog standarda radnog učinka, a treća je spontano i inovativno nadilaženje vlastite radne uloge u cilju bolje suradnje s drugim članovima organizacije, zaštita članova ili organizacije kao cjeline, briga o vlastitom osobnom i profesionalnom razvoju te predstavljanje organizacije u što povoljnijem svjetlu. Treća determinanta koju je autor opisivao bila je začetak ideje o tome da postoje specifična ponašanja koja mogu opisati koliko kvalitetno zaposlenici jedne organizacije surađuju u izvršavanju radnih zadataka i dostizanju zajedničkih ciljeva. I u novije su vrijeme ova ponašanja zadržala svoju važnost u psihologiji rada. Johnson (2003) je predložio svoj hijerarhijski model radnog ponašanja koji se u svojoj najvišoj razini sastoji od izvođenja zadataka, adaptivnog ponašanja i odgovornog organizacijskog ponašanja (dalje u tekstu OOP). OOP prvi je definirao Organ (1988, str. 4) kao "diskrecijska individualna ponašanja koja nisu direktno ili eksplicitno priznata od formalnoga sustava nagrađivanja, a koja u najužem smislu potpomažu učinkovito funkcioniranje organizacije". Oslanjajući se na teoriju transformacijskog vodstva (Burns, 1978; Bass, 1985), teoriju pravednosti (Adams, 1963, 1965) te teoriju socijalne razmjene (Blau, 1964), svrha ovog rada je ispitati ulogu organizacijske pravednosti u odnosu transformacijskog vodstva i OOP uz moderaciju percepcije OOP kao dijela radne uloge u odnosu organizacijske pravednosti i OOP.

### *Odgovorno organizacijsko ponašanje*

Podsakoff i sur. (1990) opisuju pet dimenzija OOP-a: altruizam, uljudnost, savjesnost, građanske vrline i fer ponašanje. Altruizam predstavljaju ponašanja kojima je za cilj pomoć suradnicima u obavljanju radnih zadataka ili rješavanju problema bitnih za organizaciju kao cjelinu. Uljudnost opisuju geste i ponašanja koja doprinose sprječavanju konflikata s kolegama kao što su pravovremeno dogovaranje o postupcima za koje su zainteresirani ili pravovremeno obavještanje nadređenog i kolega o izostanku s posla. Dimenzija savjesnosti podrazumijeva prihvaćanje i pridržavanje organizacijskih pravila, propisa i procedura više no što je minimalno i nužno potrebno. Građanske vrline opisuju

odgovorno sudjelovanje u svim organizacijskim aktivnostima koje su zaposleniku dostupne, pr. aktivno sudjelovanje u upravljanju organizacijom kroz dodatne sastanke, glasanja te izražavanje mišljenja o strategiji. Dimenziju fer ili sportskog ponašanja (eng. *sportsmanship*) autori opisuju kao toleriranje neizbježnih neugodnosti i ograničenja posla bez potrebe za prevelikim žaljenjem. Organ (1988) dodaje kako su sva ova ponašanja osobni izbor, kako ne mogu biti nametnuta niti kažnjena ako ih osoba ne izvodi te je popularizirao konstrukt odgovornog organizacijskog ponašanja, nazvavši ga *Sindromom dobrog vojnika* jer osoba nesebično ulaže dodatne napore iz osjećaja brige i odgovornosti prema kolektivu.

Organ (1997) kasnije pojašnjava konstrukt odgovornog organizacijskog ponašanja tako da ga pokušava usmjeriti prema tzv. kontekstualnom učinku ili ponašanju (eng. *contextual performance*). Prema Borman i Motowidlo (1993), kontekstualno radno ponašanje opisuje ona ponašanja koja nisu izravno povezana s ciljem organizacije, ali podupiru širu organizacijsku, socijalnu i psihološku okolinu u kojoj se odvija osnovna djelatnost organizacije. No, ovako definiran OOP uopće ne dovodi u pitanje percepciju OOP-a kao dijela radne uloge (ili ne). Ponašanja unutar radne uloge propisana su radnim ugovorom te su očekivana i/ili evaluirana od strane nadređenog (Morrison, 1994). Vey i Campbell (2004) su u svom istraživanju prikazali kako se dimenzije OOP-a savjesnost i uljudnost najviše percipiraju dijelom radne uloge, zatim fer ponašanje, a najmanje dimenzije altruizma i građanskih vrlina. Dodatno, autori su ustvrdili da spol ne utječe na percepciju OOP-a kao dijela radne uloge, a kako je od crta ličnosti jedino emocionalna stabilnost negativno povezana s percepcijom OOP-a kao dijela uloge tako da zaposlenici koji su manje emocionalno stabilni više percipiraju OOP kao dio radne uloge.

Morrison (1994) navodi da je teško odrediti granicu između OOP-a koji se percipira kao dio posla i radne uloge i onog koji se percipira kao dodatno ponašanje, izvan radne uloge. Problematika operacionalizacije percepcije OOP-a kao unutar ili izvan radne uloge prema autorici proizlazi iz definiranja širine vlastite radne uloge - zaposlenici na istom radnom mjestu mogu definirati svoje radnu ulogu potpuno drugačije, s različitim opsezima odgovornosti i radnih zadataka. Autorica dodaje da definiranje radne uloge nije samo različito između zaposlenika, već i između nadređenih koji evaluiraju (ili ne) ta ponašanja. Zbog navedenih poteškoća, znanstvena literatura ne ukazuje na jednoznačne odnose percepcije OOP-a kao dijela radne uloge s varijablama u ovom istraživanju te se

stoga u ovom radu želi ispitati kako definiranje OOP-a s obzirom na radnu ulogu utječe na odnose mjenjenih varijabli.

Krapić i sur. (2011) opisuju kako je OOP multi-dimenzionalan konstrukt oko kojeg se istraživači nisu uspjeli usuglasiti po broju i sadržaju dimenzija. Podsakoff i sur. (2000) napravili su pregled literature i istraživanja OOP te opisali sedam dimenzija konstrukta koji su najčešće prisutni u svim modelima: pomaganje, fer ponašanja, odanost organizaciji, usklađenost s organizacijom, individualna inicijativa, građanske vrline te vlastiti razvoj. Iako dijele slične nazive, dimenzije su definirane drugačije i konceptualno šire nego što su do tada bile.

Pomažuća ponašanja su definirana kao dobrovoljna ponašanja usmjerena ili na pomaganje drugima u rješavanju problema vezanih za posao ili na sprječavanje nastanka problema. Za dimenziju fer ponašanja autori nadodaju da tolerancija neizbježnih neugodnosti i ograničenja na poslu bez potrebe za prevelikim žaljenjem uključuje i žrtvovanje vlastitog interesa za dobrobit grupe te da se odbijanje vlastitih ideja ne smatra previše osobno. Dimenzija odanosti organizaciji u svojoj suštini znači promoviranje organizacije, zaštitu i obranu organizacije od svih vanjskih prijetnji i pokazivanje predanosti organizaciji čak i u nepovoljnim situacijama. Usklađenost s organizacijom (ili generalizirana suradnja, eng. *Organizational compliance*) opisuje prihvaćanje i internalizaciju svih pravila, regulacija i procedura te njihovo nepokolebljivo poštivanje, čak i u situacijama kad osobu nitko ne nadzire. Nikolaou i Robertson (2001) dodatno definiraju usklađenost s organizacijom kao ponašanja koja neizravno koriste drugim zaposlenicima kroz poboljšanje funkcioniranja organizacije. Dimenzija individualne inicijative uključuje spontana, dobrovoljna, kreativna i inovativna ponašanja usmjerena prema poboljšanju izvođenja vlastitih zadataka ili poboljšanju organizacije kao cjeline, pokazivanje dodatnog entuzijazma i truda u poslu, javljanje za dodatne odgovornosti i poticanje drugih da to isto rade. Podsakoff i sur. (2000) govore i o šestoj dimenziji OOP, koju nazivaju građanske vrline. Ova dimenzija predstavlja interes prema organizaciji kao cjelini i sam opis je sličan Organovom opisu. Riječ je o aktivnom sudjelovanju u upravljanju organizacijom kroz dodatne sastanke, sudjelovanju u raspravama i glasanjima kad je to moguće, izražavanju mišljenja o korporativnoj strategiji i viziji, ali i praćenju tržišta kako bi se identificirale prijetnje ili prilike za organizaciju te neprekidnoj pažnji i brizi za interese organizacije. Ova ponašanja se događaju jer su odraz razumijevanja



organizacije prema kojem su članovi dio veće cjeline (kao što su to i građani u društvenom kontekstu) te da članstvo u kolektivu podrazumijeva određene dužnosti i odgovornosti. Posljednja dimenzija je vlastiti razvoj. Kako skup osoba s nekim ciljem čine organizaciju, važno je da svaka osoba zasebno pokazuje volju i želju za poboljšanjem svojih znanja, vještina i sposobnosti. To može uključivati pohađanje seminara, dodatno obrazovanje, ostajanje u toku sa strukom i znanosti, a u osobnom smislu, može značiti da osoba ima težnju prema ispunjenju svojih karijernih i privatnih želja, ambicija i potreba.

Dosad postojeće modele OOP-a istraživali su i Coleman i Borman (2000) s ciljem da naprave integrirani model hijerarhijske strukture OOP-a kroz tri dimenzije s obzirom na usmjerenost ponašanja: interpersonalnu, organizacijsku te usmjerenu na posao ili zadatak. Autori razlikuju ove dimenzije s obzirom na to tko ostvaruje korist od ponašanja. Interpersonalna usmjerenost obuhvaća pomaganje i kooperaciju, interpersonalnu facilitaciju i socijalnu participaciju. Usmjerenost OOP-a prema organizaciji obuhvaća lojalnost organizaciji, generaliziranu suradnju, fer ponašanja, te građansku predanost i poslušnost. OOP usmjeren na posao/zadatak sadrži ustrajnost u zadatku, savjesnost prema zadatku/poslu i funkcionalnu participaciju. Istraživanja su pokazala da je OOP pozitivno povezan s individualnim, grupnim i organizacijskim učinkom (Luthans, 2011; Chiang i Tsung, 2012).

### *Transformacijsko vodstvo*

Od svih vrsti vodstva, transformacijsko vodstvo potiče najviše interesa i istraživanja u znanstveno-istraživačkoj literaturi (Judge i Piccolo, 2004). Autori se često razlikuju po svojim definicijama vodstva: Richards i Engle (1986) konstatiraju da je vodstvo artikulacija vizije, utjelovljivanje vrijednosti i stvaranje povoljne okoline za postizanje ciljeva u radu. Yukl (2006) tvrdi da je vođenje proces utjecanja na druge ljude kako bi razumjeli i složili se u tome što i kako to treba učiniti, te proces pospješivanja individualnih i kolektivnih nastojanja u postizanju zajedničkih ciljeva. Bass i Avolio (1995) predlažu teoriju cijelog raspona rukovođenja prema kojoj linearno razlažu tri vrste vodstva s obzirom na efikasnost i aktivni angažman lidera. *Laissez-faire* vodstvo predstavlja odsutnost vodstva i neprihvatanje bilo kakve odgovornosti, transakcijsko vodstvo obilježava korištenje nagrada i kazni te zadržavanje *statusa quo*, dok se transformacijsko vodstvo smatra najefikasnijim i najaktivnijim od svih vrsta vodstva.

Burns (1978) i Bass (1985) predlažu da transformacijsko vodstvo podrazumijeva izvođenje ponašanja koja mijenjaju standarde i vrijednosti zaposlenika, mobilizirajući dodatnu energiju i motivaciju za postizanjem organizacijskih ciljeva koji nadilaze individualne interese i transakcijsku prirodu radnog odnosa propisanu ugovorom. Transformacijsko vodstvo se sastoji od četiri vrste ponašanja ili strategije: idealizirani utjecaj, inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija te individualizirana briga (Bass, 1985).

Idealizirani utjecaj (nekoć karizma) opisuje ponašanja lidera koja kod podređenih potiču poštovanje, povjerenje i divljenje te čine nadređenog uzorom. Ova vrsta ponašanja uključuje i odlučnost da se u teškim i zahtjevnim situacijama zauzme pravi stav, odnosno da se lider ponaša na etički i moralno ispravan način. Idealiziranim utjecajem lider pobuđuje identifikaciju podređenih s njime, ali i zapravo s organizacijom jer nadređeni svojim ponašanjem utjelovljuje ciljeve, vrijednosti i viziju organizacije. Ovim ponašanjima pobuđuje se povjerenje i ponos zaposlenih na organizaciju čiji su članovi (Judge i Piccolo, 2004; Wright i Pandey, 2010). Inspiracijska motivacija obuhvaća sposobnost lidera da artikulira privlačnu viziju budućnosti organizacije i motivira podređene da preuzmu izazovne zadatke i postignu ambiciozne ciljeve. Lideri govore o svojim najdubljim uvjerenjima te entuzijastično opisuju budućnost organizacije i tako kod zaposlenika stimuliraju potrebe višeg reda, odnosno mijenjaju fokus rada zaposlenika s njihovih osobnih potreba na vrijednosti i ciljeve organizacije. Lideri tako daju smisao radnim zadacima i potiču zaposlenike da održavaju visoke standarde rada. Intelektualnom stimulacijom voditelji potiču svoje podređene da preispituju temeljne pretpostavke i vrijednosti vezane uz obavljanje posla. Podređeni se potiču da preuzmu rizik, promjene perspektivu gledanja na svoj posao te da pokažu slobodu i kreativnost u pristupu radnim zadacima i organizaciji. Ukratko, podređeni se potiču da dovedu u pitanje *status quo* i isprobavaju nove pristupe u radu. Četvrta komponenta, individualizirana briga, opisuje kako transformacijski lideri stvaraju osoban odnos sa svakim podređenim tako da pokazuju autentičan, iskren i osoban interes za potrebe i brige koje zaposlenik ima. Često preuzimajući ulogu trenera ili mentora, lideri grade jedinstven odnos sa svakim podređenim kako bi oboje postigli što jasniju i iskreniju komunikaciju u cilju ostvarivanja obostranih aspiracija koje su ujedno sukladne organizacijskim ciljevima.

Ove četiri dimenzije skupa čine transformacijske lidere osobama koje jasno artikuliraju viziju organizacije svojim podređenima (inspiracijska motivacija), osobnim primjerom pokazuju kako ju ispuniti (idealizirani utjecaj), potiču podređene da preispituju *status quo* (intelektualna stimulacija) te pružaju osobnu i personaliziranu podršku svakome (individualizirana briga) (Bass i Avolio, 1995). Wang i sur. (2011) proveli su meta-analizu efekata vodstva na radni učinak i ustvrdili da je transformacijski stil rukovođenja pozitivno povezan s radnim učinkom, te da je više povezan s kontekstualnim učinkom nego što je s učinkom u radnim zadacima.

Međutim, novija literatura ukazuje na određene probleme u konceptualizaciji teorija vodstva kako su ih postavili Burns (1978) i Bass (1985) te u operacionalizaciji transformacijskog vodstva Višefaktorskim upitnikom rukovođenja (MLQ, Bass i Avolio, 1995) koji se najčešće primjenjuje. Van Knippenberg i Sitkin (2013) navode nekoliko kritika. Prvo, konceptualizacija teorije transformacijskog vodstva kako su ih naveli Burns i Bass ne čini razliku između definicija strategija vodstva i njihovih efekata, što posljedično otežava analizu zasebne strategije ponašanja i njenih pravih efekata. Sljedeća primjedba autora je da same dimenzije transformacijskog vodstva nemaju jasnu teorijsku podlogu te da imaju lošu osjetljivost. Pitanje je i kako individualizirana briga ili intelektualna stimulacija utječu na radni učinak podređenih, odnosno kako funkcioniraju mehanizmi medijacije između dimenzija transformacijskog vodstva i njihovih efekata? Tejeda i sur. (2001) dodatno navode da Bassov (1985) model vodstva ne objašnjava zašto postoje četiri dimenzije ako su sve empirijski visoko korelirane, u čemu se razlikuju, a u čemu su slične te koji im je generalni faktor.

Jensen i sur. (2019) predlažu novi način ispitivanja transformacijskog vodstva kroz proučavanje namjera lidera, definirajući tako sržnu ambiciju transformacijskih lidera kao konceptualizaciju, komunikaciju i realizaciju vizije. Kako autori Van Knippenberg i Sitkin (2013) navode, definirajuća i temeljna karakteristika transformacijskog vodstva koja ga razlikuje od ostalih vrsti vodstva je upravo vizija. Larwood i sur. (1995) proveli su istraživanja sadržaja vizije i ustanovili kako sadrži tri faktora. Prvi je bio formulacija vizije s naglaskom na strategiju organizacije, drugi predstavlja uspješnu komunikaciju i implementaciju vizije, a treći je nazvan inovativni realizam jer podrazumijeva taktičku spremnost na odgovor prema svim događajima unutar i izvan organizacije. Uzevši u obzir da je vizija temelj transformacijskog vodstva te da sadrži tri navedena faktora, možemo

pretpostaviti da mjerenje transformacijskog vodstva može biti mjerenje ponašanja konceptualizacije, komunikacije i realizacije vizije kako su pretpostavili Jensen i sur. (2019), s idejom da bi konačna realizacija vizije kao preduvjete trebala imati navedene karakteristike. Temeljna pretpostavka je da ispitivanje konstrukta transformacijskog vodstva treba objediniti načine na koje rukovoditelj svojim ponašanjem transformira podređene kako bi dijelili organizacijske ciljeve za koje su uvjereni da su poželjni i privlačni te sami po sebi vrijedni.

Jensen i suradnici smatraju da su tri vrste ponašanja relevantna za transformacijsko vodstvo: pokušaji lidera da formulira organizacijske ciljeve kao poželjne za budućnost (vizija), da tu viziju uspješno komunicira podređenima te da dugoročno održi i realizira takvu viziju. Prvi bihevioralni element autori smatraju transformacijskim jer lideri moraju razviti i konkretizirati jasnu viziju organizacije koja je sama po sebi privlačna zaposlenicima kako bi mogli očekivati ponašanja zaposlenika koja nadilaze njihov osobni interes. Drugi element opisuje pokušaje lidera da podijeli tu viziju s podređenima jer ju, na kraju, oni i realiziraju. Rukovoditelji pokušavaju ustanoviti jasno sporazumijevanje između aktivnosti koje zaposlenici trebaju poduzeti i ciljeva opisanih u viziji organizacije. Lideri uloženi trud oko sporazumijevanja moraju vidjeti kao nužan i biti spremni odgovoriti na sve eksplicitne i implicitne primjedbe i neugodnosti kako bi podređeni odlučili dugoročno željeti doprinijeti viziji organizacije. Treći element podrazumijeva upravo aktivnosti čiji je cilj dugoročno održavanje dijeljene vizije. Ako lider kontinuirano i dosljedno ističe na koji način rad zaposlenika doprinosi ostvarivanju vizije organizacije, onda utječe na percepciju bitnosti određenih zadataka i potiče ulaganje energije zaposlenika koja je potrebna za te zadatke. Kada voditelji dijele viziju zapravo šalju poruku o zajedničkom osjećaju svrhe i tako stvaraju sporazum između svih članova organizacije o smislu poslova i organizacije što utječe na percepciju važnosti posla i predanost viziji.

### *Organizacijska pravednost*

Organizacijska pravednost je percepcija zaposlenika o poštenju organizacije. Greenberg (1987) prvi definira organizacijsku pravednost kao stupanj u kojem zaposlenici procjenjuju jesu li tretirani pravedno na poslu. U dosadašnjoj literaturi najčešće se navode tri različita oblika pravednosti: distributivna pravednost (u kojoj zaposlenici procjenjuju ishode rada), proceduralna pravednost (u kojoj se procjenjuje

pravednost organizacijskih procesa donošenja odluka) te interakcijska pravednost (u kojoj se procjenjuje interpersonalni tretman). Distributivna pravednost je utemeljena na Adamsovoj (1963, 1965) teoriji pravednosti koja pretpostavlja da osobama nije toliko stalo do apsolutne mjere ishoda koliko do pravednosti samog ishoda. Drugim riječima, osobe uspoređuju vlastiti omjer uloženog i dobivenog s omjerima uloženog i dobivenog drugih. Jakopec i Sušanjan (2014a) nadodaju kako kod distributivne pravednosti postoje tri norme raspodjele ishoda: norma raspodjele kako ju je definirao Adams te norma jednakosti i norma potrebe. Norma jednakosti (Deutch, 1985) predviđa svima jednake ishode, a norma potrebe (Leventhal, 1980) predviđa ishode na temelju percipiranog nedostataka, odnosno da je pravedno dati onima za koje se smatra da im najviše treba. Procjena distributivne pravednosti može proizaći iz svake norme zasebno ili iz različitih kombinacija ovih normi (Leventhal, 1980) te različiti konteksti, osobni motivi i organizacijski ciljevi mogu prioritizirati neku od navedenih normi (Deutch, 1975). Proceduralna pravednost promatra regulaciju procesa raspodjele ishoda. Percepcija proceduralne pravednosti proizlazi iz procjene pravednosti metoda i postupaka korištenih kod donošenja organizacijskih odluka. Te odluke trebaju biti nepristrane, moralno prihvatljive i dosljedne (Cropanzano i Greenberg, 1997). Ako zaposlenici smatraju organizacijske procese i procedure poštenima, postoji veća mogućnost da će pokazivati pozitivnije stavove prema organizaciji (Bingham, 1997; Tyler i Lind, 1992). Leventhal (1980) je definirao šest kriterija proceduralne pravednosti zbog kojih zaposlenici organizacijske postupke doživljavaju pravednima: dosljednost, nepristranost, točnost, mogućnost ispravljanja pogrešaka, reprezentativnost i etičnost.

Treću vrstu organizacijske pravednosti, interakcijsku, opisali su Bies i Moag (1986) jer smatraju da je u organizacijskim procesima jako važan interpersonalni tretman. Interakcijska pravednost odnosi se na način prenošenja informacija i odluka te tretiranje pojedinaca na koje te odluke utječu s poštovanjem, uvažavanjem i dostojanstvom. Colquitt (2001) je razvio i potvrdio četverofaktorski model organizacijske pravednosti koji uz distributivnu i proceduralnu, dijeli interakcijsku pravednost na informacijsku i interakcijsku. Informacijska pravednost se odnosi na percepciju pravednosti u komunikacijskom aspektu organizacijskih procedura, a interpersonalna pravednost opisuje percipiranu kvalitetu načina na koje se s ljudima u organizaciji postupa.

Jakopec i Sušanj (2014a) su također ispitivali dimenzionalnost konstrukta pravednosti na hrvatskom uzorku, uzimajući u obzir i izvor pravednosti. Osim što zaposlenici razlikuju vrste pravednosti, razlikuju i izvore tih pravednosti. Autori su pokazali da se mogu razlikovati dva izvora – organizacija i rukovoditelj. U ovom istraživanju je kao izvor korištena organizacija, polazeći od istraživanja Masterson i sur. (2000) koji su ustvrdili kako je pravednost čiji je izvor organizacija povezana s ishodima koji su bitni za organizaciju, uključujući i odgovorna organizacijska ponašanja.

*Odnos odgovornog organizacijskog ponašanja, transformacijskog vodstva i organizacijske pravednosti*

House i sur. (1991) navode da se transformacijsko vodstvo temelji na ideji da ponašanja vođe transformiraju vrijednosti, potrebe, preferencije i aspiracije podređenih i motiviraju ih da kvalitetnije rade unutar svoje radne uloge, ali i više od svoje radne uloge. Upravo OOP predstavlja jedan od najvažnijih konstrukata koji opisuju ovakva dodatna ponašanja. OOP povezan je sa zadovoljstvom kupaca/klijenata, manjom fluktuacijom radnika u organizaciji i čak s visokim radnim učinkom unutar radne uloge definirane ugovorom (Podsakoff i sur., 2009). U sve kompetitivnijem poslovnom svijetu, ova ponašanja postala su od ključne važnosti za organizacije (Organ i sur., 2006). MacKenzie i sur. (2001) ustvrdili su kako transformacijski vođe potiču zaposlenike da na poslu sudjeluju u aktivnostima koje prelaze zadane strateške ciljeve, a da prema suradnicima pristupaju s elementarnom dobrom voljom. I druga istraživanja su pokazala da postoji pozitivna povezanost između transformacijskog vodstva i OOP-a (npr. Schlechter i Engelbrecht, 2006).

Odnos organizacijske pravednosti i OOP-a može polaziti od Adamsove (1963, 1965) teorije pravednosti tako da se OOP promatra u sklopu omjera uloženog i dobivenog u kojem OOP predstavlja dodatno ulaganje. S obzirom na to, količina OOP-a može biti uvjetovana percepcijom pravednog tretmana zaposlenika (Organ, 1990). Colquitt, i sur. (2001) su u meta-analizi pokazali da sve vrste organizacijske pravednosti imaju pozitivnu povezanost s OOP-om. Meta-analizama u kojima je proučavan odnos OOP-a i percepcije pravednosti utvrđene su povezanosti od 0.2 do 0.4 između različitih dimenzija pravednosti i dimenzija OOP-a (Cohen-Charash i Spector, 2001; Moorman i Byrne, 2005). U istraživanju Penezić i sur. (2013) dobivene su pozitivne povezanosti OOP-a s proceduralnom i interakcijskom pravednosti između 0.19 i 0.25. Ipak, autori nadodaju

kako se obično očekuje i značajna povezanost distributivne pravednosti i OOP-a. Odnos transformacijskog vodstva i organizacijske pravednosti polazi iz pretpostavke Burnsa (1978) kako transformacijski voditelji vlastitim primjerom inspiriraju podređene da se usmjere i fokusiraju prema vrijednostima i potrebama višeg reda, misleći na moralne vrijednosti pravde, jednakosti i poštovanja jer su jedna od temeljnih karakteristika transformacijskog vodstva upravo visoki moralni i etički standardi. Mnoga su istraživanja potvrdila da će rukovoditelji koji pravilno primjenjuju i transakcijski i transformacijski stil rukovođenja potaknuti snažnije percepcije svih vrsta organizacijske pravednosti (Alexander i Ruderman, 1987; Folger i Konovsky, 1989; Lind i Tyler, 1988, prema Jakopec, Sušanjan i Stamenoković, 2013). No, postoji malen broj istraživanja koji proučavaju medijacijske mehanizme u odnosu transformacijskog vodstva i OOP. Jedno od njih je od Cho i Dansereau (2010), koji su potvrdili da percepcije organizacijske pravednosti imaju ulogu medijacije u odnosu transformacijskog vodstva i OOP. Sličan nalaz dobili su i Cartera i sur. (2014), koji su potvrdili djelomičnu medijaciju interakcijske pravednosti u odnosu transformacijskog vodstva i OOP.

Osnovna pretpostavka ovog istraživanja je da je učinak transformacijskog vodstva na odgovorno organizacijsko ponašanje djelomično posredovan organizacijskom pravednosti tako da transformacijski stil vodstva neposrednog nadređenog potiče percepciju pravednog tretmana od strane organizacije kao cjeline te tako motivira zaposlenike da uzvrate OOP-om. Pritom se očekuje da će procjena zaposlenika o tome je li OOP dio radne uloge (ili izvan uloge) moderirati povezanost između pravednosti i OOP. Povezanost će biti značajno viša uz percepciju OOP kao dijela uloge.

## **CILJ I PROBLEMI ISTRAŽIVANJA**

Cilj ovog istraživanja je objasniti povezanost transformacijskog vodstva i OOP s pretpostavkom da je jedan od mehanizama u podlozi organizacijska pravednost. Osim toga, želimo ispitati je li isti mehanizam u podlozi kada se radi o OOP koje zaposlenik doživljava dijelom ili izvan svoje radne uloge.

**Problem 1:** Ispitati odnos između transformacijskog vodstva, doživljaja organizacijske pravednosti, odgovornog organizacijskog ponašanja te percepcije OOP kao dijela radne uloge.

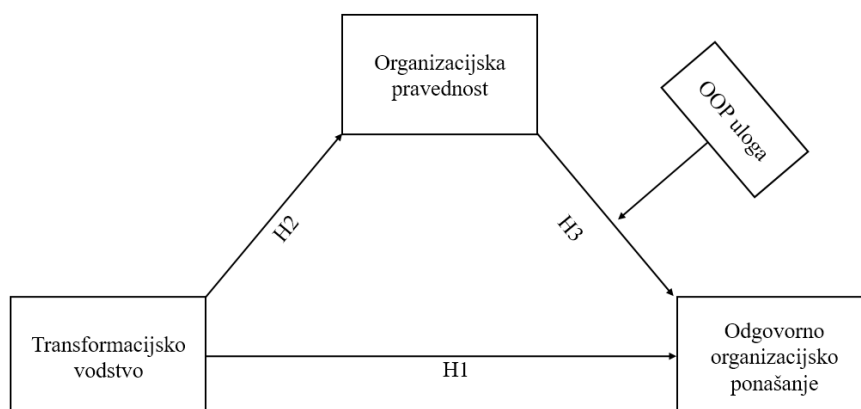
### Opća Hipoteza:

U podlozi povezanosti transformacijskog vodstva i odgovornog organizacijskog ponašanja nalazi se percepcija organizacijske pravednosti koja ima medijacijsku ulogu. Radi se o uvjetovanoj medijaciji. Nju određuje percepcija radne uloge koja ima ulogu moderacijske varijable.

Pretpostavljeni odnos shematski je prikazan modelom moderirane medijacije (Slika 1).

#### Slika 1

Grafički prikaz postavljenih hipoteza u istraživanju i modela moderirane medijacije pretpostavljenog četvrtom hipotezom.



Iz ove opće pretpostavke proizlaze sljedeće specifične hipoteze:

**Hipoteza 1:** Povezanost između procjena transformacijskog stila rukovođenja neposrednog nadređenog i samoprocjena odgovornog organizacijskog ponašanja bit će statistički značajna i pozitivna.

**Hipoteza 2:** Povezanost između procjena transformacijskog stila rukovođenja neposrednog nadređenog i organizacijske pravednosti čiji je izvor organizacija kao cjelina bit će statistički značajna i pozitivna.

**Hipoteza 3:** Povezanost između organizacijske pravednosti čiji je izvor organizacija kao cjelina i samoprocjena odgovornog organizacijskog ponašanja bit će statistički značajna i pozitivna.

**Hipoteza 4:** Organizacijska pravednost djelomično će posredovati odnos procjena transformacijskog vodstva i samoprocjena OOP prema modelu uvjetovane odnosno moderirane medijacije. Ulogu moderatora u modelu ima percepcija OOP kao dijela radne uloge. U situaciji kada osoba OOP percipira dijelom radne uloge, doživljaj organizacijske pravednosti bit će značajan medijator povezanosti transformacijskog vodstva i OOP.



## METODA

### *Sudionici*

U ovom istraživanju sudjelovale su 384 zaposlene osobe sa završenom srednjom školom ( $N=38$ , 9.9%), višom školom, visokom školom ili fakultetom ( $N=254$ , 66.1%) te poslijediplomskim znanstvenim ili specijalističkim studijem ( $N=92$ , 24%). Uzorak je činilo 285 žena (74.2%) i 99 muškaraca (25.8%). 252 (65.6%) osobe su zaposlene u privatnom/poslovnom sektoru, 118 (30.7%) u javnom/državnom sektoru, a 14 (3.6%) izjasnilo se za kategoriju ostalo. Od toga 168 osoba (43.8%) nema rukovodeću poziciju, 56 (14.6%) ima nižu rukovodeću poziciju, 79 (20.6%) ima srednju rukovodeću poziciju, a 81 (21.1%) ima visoku rukovodeću poziciju. Raspon dobi ispitanika je od 24 do 65 godina ( $M=43.2$ ,  $SD=10.2$ ), dok je prosjek dužine rada ispitanika u organizaciji u kojoj trenutno radi 10 godina ( $SD=8.91$ ).

### *Postupak*

Podaci su prikupljeni mrežno, na prigodnom uzorku putem mailing lista i društvenih mreža tijekom svibnja i lipnja 2021. godine, s programom Google obrazac. Ispitanicima je u osnovnoj uputi objašnjeno da se ovim istraživanjem želi utvrditi kako doživljavaju svoj posao, kako vide svoje rukovoditelje i organizaciju te kako se osjećaju u svojem radnom okruženju. Objašnjeno im je i da je ispunjavanje upitnika u potpunosti anonimno te da će se dobiveni podaci koristiti isključivo u znanstveno-istraživačke svrhe. Posebno je naglašeno kako individualni rezultati neće biti poznati njihovoj organizaciji te su zamoljeni da odgovaraju u potpunosti iskreno i da se nastavak na ispunjavanje upitnika smatra pristankom na sudjelovanje u istraživanju. Ispunjavanje upitnika je trajalo u prosjeku desetak minuta.

### *Mjerni instrumenti*

Upitnik se redom sastojao od čestica demografskih podataka, upitnika samoprocjene odgovornih organizacijskih ponašanja, tri čestice za ispitivanje percepcije OOP-a kao dijela radne uloge, upitnika procjene organizacijske pravednosti na razini organizacije kao cjeline te upitnika transformacijskog stila rukovođenja. Kako su odgovori na sva pitanja bila obavezni da bi se mrežni upitnik ispunio i predao, nije bilo nevaljanih i nepotpunih odgovora.

*Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja* (Coleman i Borman, 2000), odnosno prilagođena verzija na hrvatskom jeziku (Krapić i sur., 2011) je korištena u ovom istraživanju. Upitnik se sastoji od 27 čestica te sadrži tri dimenzije: odgovorno ponašanje usmjereno zadatku/poslu (npr. „Ulagao sam dodatne napore da bih bolje obavio zadatke.“), interpersonalno odgovorno ponašanje (npr. „Odgovorno sam se uključivao na sastancima i grupnim aktivnostima.“) i odgovorno ponašanje usmjereno organizaciji (npr. „Predlagao sam poboljšanja u načinu rada, administraciji ili samoj organizaciji posla.“). Ispitanici su na skali Likertovog tipa od 1 (*Nikada*) do 5 (*Gotovo uvijek*) procjenjivali za svaku česticu koliko su se u posljednjih godinu dana na poslu ponašali na opisani način. Autori navode kako rezultat na upitniku može izraziti i kao ukupan te je u ovom istraživanju tako i korišten, a izražen je kao prosječna vrijednost svih čestica. Izračunata je mjera pouzdanosti metodom unutarnje konzistencije Cronbach Alpha za upitnik u cjelini (27 čestica) te iznosi .94.

Tri čestice koje su konstruirane za potrebe ovog istraživanja i kojima se ispitivalo vide li zaposlenici OOP kao dio radne uloge ili ne su glasile: „Navedena su ponašanja propisana mojim radnim ugovorom“, „Moja organizacija zahtijeva od mene da pokažem navedena ponašanja“ te „Nadređeni uzima u obzir navedena ponašanja prilikom donošenja odluka o plaći, promaknuću ili bonusu“. Ispitanici su na skali od 1 (*Uopće se ne slažem*) do 5 (*Potpuno se slažem*) procjenjivali slaganje s česticama. Ukupan rezultat, odnosno indeks percepcije OOP-a kao radne uloge, izračunat je kao prosječna vrijednost navedenih čestica, uzevši u obzir da viša procjena na bilo kojoj od tri čestice znači i veću percepciju OOP-a kao dijela radne uloge. Cronbach Alpha koeficijent iznosi .67. S obzirom na to da je koeficijent osjetljiv na broj čestica te da autori Nunnally (1978), DeVellis (1991) te Taber (2018) navode da se koeficijent veći od .65 može prihvatiti, pouzdanost moderatorske varijable spada u kategoriju prihvatljive vrijednosti.

*Upitnik pravednosti organizacije* konstruirali su Jakopec i Sušanj (2014a). Upitnik originalno sadrži 30 čestica – 15 je namijenjeno mjerenju percepcije pravednosti organizacije i 15 je namijenjeno mjerenju percepcije pravednosti rukovoditelja. Osim različitih izvora, čestice su sadržajno identične. U ovom istraživanju je kao izvor korištena organizacija. Upitnik se sastoji od po 5 čestica za distributivnu (pr. „Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao.“), proceduralnu (pr. „Postupci moje organizacije koji utječu na mene su pravedni i

nepriistrani.“) i interakcijsku pravednost (pr. „Organizacija prema meni postupa posve iskreno i otvoreno.“), a zadatak ispitanika bio je procijeniti svaku tvrdnju na ljestvici s pet stupnjeva od 1 (*U potpunosti se ne slažem*) do 5 (*u potpunosti se slažem*). Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane vrijednosti pravednosti organizacije, a u ovom istraživanju korištena je mjera ukupne pravednosti (aritmetička sredina 15 čestica) jer autori navode da se upitnik može i tako koristiti. U originalnom istraživanju autori navode da se pouzdanosti konstrukata (*CR – Composite Reliability*) zasebnih skala kreću od .85 do .91. U ovom istraživanju je Cronbach Alpha za cijelu skalu iznosio .97 (15 čestica).

*Upitnik transformacijskog stila rukovođenja* konstruirali su Jensen i sur. (2019). Autori su razvili javno dostupan upitnik transformacijskog stila rukovođenja utemeljen na ispitivanju ponašanja formulacije, komunikacije i dosljedne realizacije vizije. Upitnik je za svrhu ovog rada preveden od strane mentora na hrvatski jezik i sadrži 7 čestica (npr. „Ima jasnu ideju gdje bi organizacija trebala biti za 5 godina.“). U istraživanju su zaposlenici procjenjivali svog neposrednog nadređenog, a ukupan rezultat je izražen kao prosjek procjena svih čestica. Mjera unutarnje konzistencije Cronbach Alpha je u originalnom istraživanju iznosio .89, a u našem istraživanju .97. Upitnik se nalazi u Prilogu A.

U Prilogu B nalaze se grafički prikazi Cattelovih scree testova eksploratornih faktorskih analiza za upitnike i predloženi moderator koji se sastoji od tri čestice. Za sve je upitnike odlučeno jednofaktorsko rješenje koje omogućuje statističku obradu s ukupnim rezultatima svih upitnika.

## **REZULTATI**

Pri obradi rezultata radi testiranja postavljenih hipoteza, korišten je statistički program SPSS 23 s dodatkom alata PROCESS macro 3.5. U početnoj obradi rezultata su izračunati koeficijenti unutarnje konzistencije i deskriptivna statistika za korištene varijable. Prije obrade podataka provjerena je normalnost distribucija Kolmogorov-Smirnovljevim testom te iako su K-S testovi bili značajni za sve varijable (što ukazuje na to da su sve distribucije rezultata na varijablama statistički značajno razlikovale od normalne distribucije), napravljen je pregled asimetričnosti i izduženosti, kao i vizualni pregled grafičkih prikaza distribucija. U tablici 1 nalaze se deskriptivni parametri korištenih varijabli i vrijednosti asimetričnosti i izduženosti. Iako postoje određena

odstupanja, pokazane su zadovoljavajuće karakteristike za parametrijsku analizu (Gravetter i Wallnau, 2014). Petz (1997) navodi kako je još uvijek opravdano koristiti parametrijsku statistiku ako su distribucije pravilne (uvjet nije da su potpuno simetrične, već da nisu bimodalne ili U-oblika). Vrijednosti koeficijenata asimetričnosti i izduženosti oko +/- 1 smatraju se prihvatljivim (Kline, 2011).

**Tablica 1**

*Rezultati deskriptivne statistike i indeksi asimetričnosti distribucija za sve varijable korištene u istraživanju (N=384).*

Varijabla	M	SD	Min	Max	Asi.	Izdu.
Odgovorno organizacijsko ponašanje	4.34	0.48	2.33	5.00	-0.77	0.44
Transformacijsko vodstvo	3.37	1.23	1.00	5.00	-0.35	-1.01
Organizacijska pravednost	3.30	1.10	1.00	5.00	-0.26	-0.93
Percepcija OOP-a kao radne uloge	3.24	1.00	1.00	5.00	-0.09	-0.51

*\*Asi. – asimetričnost distribucije, Izdu. – izduženost distribucije*

Pri provjeri medijacijskih i moderacijskih odnosa potrebno je prvo ispitati postoje li povezanosti između prediktora i kriterija (MacKinnon, Krull i Lockwood, 2000). Pri utvrđivanju mjere u kojoj su OOP, transformacijsko vodstvo, organizacijska pravednost i percepcija OOP-a kao radne uloge međusobno povezani, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije. Tablica 2 prikazuje interkorelacije između navedenih varijabli i njihovu statističku značajnost. Općenito, varijable korištene u istraživanju uglavnom koreliraju umjereno do visoko pozitivno, što potvrđuje prve tri postavljene hipoteze. OOP je statistički značajno pozitivno povezan s transformacijskim vodstvom i organizacijskom pravednosti. Procjena transformacijskog stila rukovođenja neposrednog nadređenog je statistički značajno pozitivno povezana s procjenama organizacijske pravednosti organizacije kao cjeline. OOP značajno pozitivno korelira s percepcijom OOP-a kao radne uloge tako da osobe koje pokazuju više OOP-a više percipiraju ta ponašanja unutar svoje radne uloge. Postoji i značajna povezanost percepcije OOP-a kao radne uloge s transformacijskim stilom neposrednog nadređenog i s organizacijskom pravednosti – obje korelacije pokazuju značajan pozitivan smjer. Povezanosti s demografskim varijablama (Prilog C) ukazuju na značajnu povezanost dobi i OOP (0.17,  $p < 0.01$ ). Stariji zaposlenici izvode više OOP-a. Dužina rada u organizaciji značajno je povezana s percepcijom pravednosti (-0.11,  $p < 0.05$ ). Postoji i značajna povezanost stupnja obrazovanja i

percepcije OOP kao radne uloge (-0.14,  $p < 0.01$ ). Zaposlenici s višim stupnjem obrazovanja percipiraju OOP više izvan svoje radne uloge. Rukovodeća pozicija u organizaciji značajno je povezana s OOP (0.3,  $p < 0.01$ ), spolom (-0.15  $p < 0.01$ ), transformacijskim vodstvom (0.22,  $p < 0.01$ ), percepcijom organizacijske pravednosti (0.32,  $p < 0.01$ ) te percepcijom OOP kao radne uloge (0.15,  $p < 0.01$ ). Osobe s višim rukovoditeljskim pozicijama izvode više OOP, češće su muškog spola, procjenjuju više transformacijskog vodstva kod svojih nadređenih, percipiraju organizaciju pravednijom te više percipiraju OOP kao dio radne uloge.

## Tablica 2

Pearsonovi koeficijenti korelacija za varijable korištene u istraživanju ( $N=384$ ).

Varijabla	1.	2.	3.	4.
1. Odgovorno organizacijsko ponašanje	-			
2. Transformacijsko vodstvo	.36**	-		
3. Organizacijska pravednost	.30**	.79**	-	
4. Percepcija OOP kao radne uloge	.19**	.45**	.52**	-

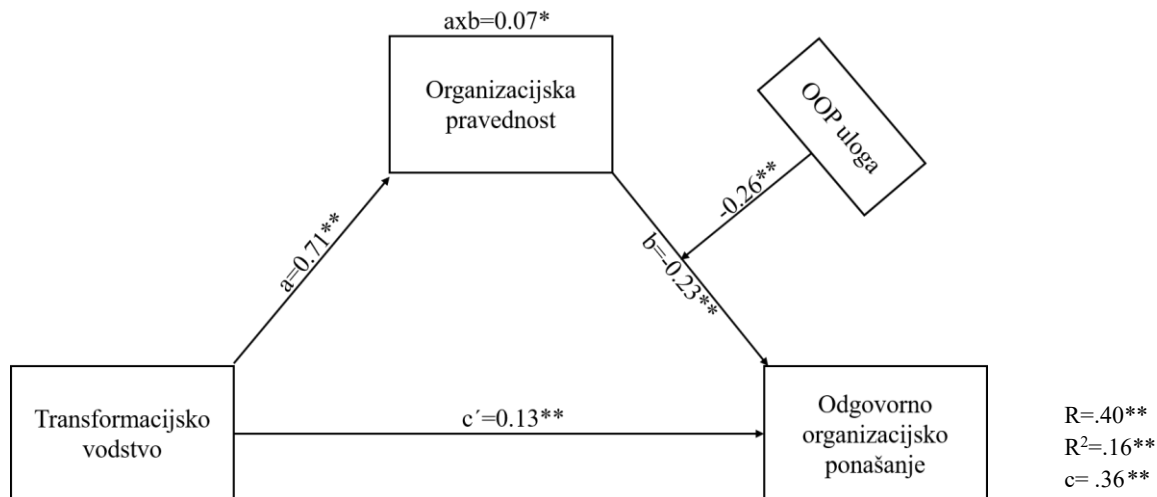
\*\* $p < .01$

Kako su povezanosti transformacijskog vodstva, organizacijske pravednosti i OOP statistički značajne, provedena je moderirana medijacijska analiza kojom se može procijeniti indirektni efekt prediktora prilikom moderacije efekta medijatora na zavisnu varijablu. Rezultati moderirane medijacije prikazani su na slici 2. Medijacijska analiza provedena je postupkom koji predlaže Hayes (2017) - primjenom tehnike *bootstrappinga* dobivene su sve vrijednosti svih parametara i njihovih intervala pouzdanosti. Za nezavisnu varijablu (transformacijsko vodstvo) utvrđen je ukupni efekt ( $c$ ) na zavisnu varijablu (OOP), direktni efekt ( $c'$ ) nezavisne varijable na zavisnu varijablu te indirektni efekt ( $axb$ ) nezavisne varijable na zavisnu posredovanjem pretpostavljene moderacije medijacije. Vrijednost  $a$  označava efekt nezavisne varijable na medijator, a vrijednost  $b$  označava efekt medijatora na zavisnu varijablu, parcijalizirajući efekt nezavisne varijable. Točnije, indirektni efekt u ovom modelu uzima u obzir nestandardizirani regresijski koeficijent nezavisne varijable na medijator, koeficijent za regresiju medijatora na zavisnu varijablu, koeficijent moderatora za regresiju na zavisnu varijablu te umnožak koeficijenata medijatora i moderatora na zavisnu varijablu. Analiza izračunava i koeficijent multiple korelacije ( $R$ ) koji govori o stupnju povezanosti

medijacijskog modela i zavisne varijable, te koeficijent multiple determinacije ( $R^2$ ) kao proporciju varijance zavisne varijable objašnjene medijacijskim modelom.

**Slika 2**

Grafički prikaz rezultata moderirane medijacije za kriterij OOP ( $N=384$ ). Prikazani su standardizirani regresijski koeficijenti ( $\beta$ ); \*\* $p<.01$ , \* $p<.05$ .



Direktni efekt transformacijskog vodstva na OOP uz parcijalizaciju efekta moderirane medijacije je statistički značajan i pozitivan. U sklopu ovog modela, Johnson-Neyman testiranjem utvrđen je uvjetovani efekt organizacijske pravednosti kao prediktora OOP-a u dva područja vrijednosti moderatora: organizacijska pravednost postiže značajan efekt pri razinama moderatora od 1 do 1.83 (najnižih 8.9% rezultata; efekt iznosi -0.15 pri vrijednosti moderatora od 1) te od 3.86 do 5 (najviših 27.6% rezultata; efekt iznosi 0.16 pri vrijednosti moderatora od 5). Indirektni efekt moderirane medijacije statistički je značajan: organizacijska pravednost djelomično posreduje povezanost transformacijskog vodstva i OOP uz moderaciju percepcije OOP-a kao radne uloge. Kako je riječ o modelu moderirane medijacije, veličina i značajnost indirektnog efekta transformacijskog vodstva na OOP putem organizacijske pravednosti ovisi s obzirom na vrijednost moderatora percepcije OOP-a kao radne uloge. Indirektni efekt transformacijskog vodstva na OOP preko organizacijske pravednosti postoji samo pri vrijednosti moderatora na  $+1SD$  (4.24) te iznosi 0.07 ( $p<0.05$ ). Značajnost ovog indirektnog efekta potvrđuje četvrtu hipotezu. Indeks moderirane medijacije iznosi 0.06 ( $p<0.05$ ). Modelom moderirane medijacije objašnjeno je 16% varijance kriterija OOP-a. U sklopu boljeg razumijevanja moderatora, ispitan je moderacijski učinak percepcije OOP-a kao dijela radne uloge na odnos percepcije organizacijske pravednosti iz izvora

organizacije kao cjeline i OOP-a. Temeljem cijelog moderacijskog modela objašnjeno je 12.1% varijance kriterija ( $R=0.35$ ;  $F(3,380)=17.42$ ;  $p<.01$ ). Interakcijom prediktora i moderatora, odnosno moderatorskim efektom objašnjeno je 3% varijance kriterija ( $p<0.01$ ). U tablici 3 nalaze se regresijski koeficijenti u moderacijskom modelu. Regresijski koeficijent organizacijske pravednosti ( $b1$ ) u moderacijskom modelu nije statistički značajan.

**Tablica 3**

*Veličina, smjer i statistička značajnost regresijskih koeficijenata u moderacijskom modelu (N=384).*

Regresijski koeficijent	Veličina i smjer	<i>p</i>
b1	-.104	.136
b2	-.229	.003
b3 (interakcija)	.073	.001

b1 – uvjetovani efekt prediktora (organizacijska pravednost) na kriterij (OOP) kada je utjecaj moderatora (percepcija OOP kao radne uloge) nulti

b2 – uvjetovani efekt moderatora (percepcija OOP kao radne uloge) na kriterij (OOP) kada je vrijednost u prediktoru (organizacijska pravednost) jednaka nuli

b3 – kvantificirana promjena u efektu prediktora (organizacijska pravednost) na kriterij (OOP) za jedinični pomak u moderatorskoj varijabli (percepcija OOP kao radne uloge)

Regresijski koeficijent percepcije OOP-a kao radne uloge ( $b2$ ) je statistički značajan, kao i interakcija organizacijske pravednosti i percepcije OOP-a kao radne uloge ( $b3$ ) uz 99% sigurnosti. Značajna interakcija ( $b3$ ) ukazuje na postojanje moderacijskog efekta ( $b3=0.073$ ;  $p<0.01$ ). Rezultati ukazuju na uvjetovanu moderaciju percepcije OOP kao radne uloge na odnos organizacijske pravednosti i odgovornog organizacijskog ponašanja.

**Tablica 4**

*Značajnost, veličina i smjer efekata prediktora organizacijske pravednosti na kriterij odgovorno organizacijsko ponašanje na pojedinim razinama moderatora (N=384).*

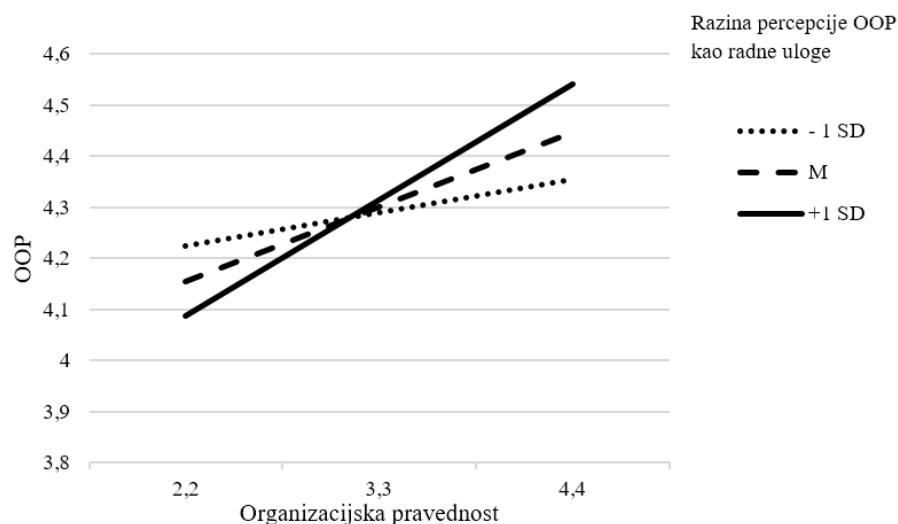
Razine moderatora percepcije OOP kao radne uloge (-1SD, M, +1SD)	Veličina i smjer efekta	<i>p</i>
2.24	.059	.052
3.24	.133	.001
4.24	.206	.001

Kako je prikazano u tablici 4, na različitim razinama moderatora percepcije OOP kao dijela radne uloge očituje se njegov različit učinak na prirodu povezanosti između prediktora (organizacijska pravednost) i kriterija (OOP). Kod osoba koje percipiraju

odgovorna organizacijska ponašanja u većoj mjeri dijelom radne uloge, povezanost prediktora i kriterija je značajno viša u usporedbi s osobama koje percipiraju OOP u manjoj mjeri kao dio radne uloge do te mjere da na razini moderatora manjoj za 1SD od aritmetičke sredine (2.24) ne postoji statistički značajan efekt organizacijske pravednosti (0.059;  $p > .05$ ). Johnson-Neyman testiranjem pokazano je kako povezanost organizacijske pravednosti i OOP uz vrijednost moderatora ispod 2.25 nije statistički značajna. Ukoliko zaposlenici ne percipiraju OOP kao dio radne uloge, organizacijska pravednost neće biti prediktor OOP-a. Ova moderacijska analiza dodatno potvrđuje četvrtu hipotezu prema kojoj je organizacijska pravednost značajan medijator u podlozi odnosa transformacijskog vodstva i OOP-a samo ako se OOP percipira dijelom radne uloge.

### Slika 3

*Moderacija percepcije OOP kao radne uloge na povezanost OOP i organizacijske pravednosti. (N=384).*



## RASPRAVA

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati kako organizacijska pravednost sudjeluje u odnosu transformacijskog vodstva i OOP-a uzimajući u obzir percepciju OOP-a kao dijela radne uloge (razlikovanje unutar ili izvan uloge). Detaljnije, željelo se ispitati uključuje li povezanost transformacijskog stila rukovođenja neposrednog nadređenog i OOP i organizacijsku pravednost čiji je izvor organizacija kao cjelina s obzirom na percepciju OOP-a kao dijela radne uloge.



Deskriptivnom analizom utvrđeno je da su sve korištene varijable negativno asimetrične, od kojih je najviše negativno asimetrična samoprocjena OOP. Chan (2009) navodi kako su samoprocjene OOP često podložne socijalnoj poželjnosti i pristranostima upravljanja samoprezentacijom naspram procjena nadređenih i kolega. Ipak, kako navode Berry i sur. (2012), samoprocjene se koriste kada se istraživanje fokusira na percepcije vlastitog ponašanja i zbog toga što zaposlenici najbolje znaju kakva odgovorna organizacijska ponašanja pokazuju i u kojoj mjeri. Carpenter i sur. (2013) su u meta-analizi utvrdili kako su razlike aritmetičkih sredina procjena i samoprocjena OOP-a zapravo male te da su procjene nadređenih sličnije samoprocjenama nego što su procjene kolega i samoprocjena. Dodatno, minimalna procijenjena vrijednost OOP u našem je istraživanju iznosila 2.33, što ukazuje da su ova ponašanja u određenoj mjeri sastavni dio radnog ponašanja. Takve vrijednosti idu u prilog prijedlogu Morrison (1994) kako postoji potreba za redefiniranjem OOP-a, koje se više ne pokazuje kao diskrecijsko i neevaluirano radno ponašanje jer je teško odrediti granicu između OOP-a koja se percipira kao dio posla i radne uloge i onih koji se percipiraju kao dodatna ponašanja i izvan radne uloge. Navedene vrijednosti idu u prilog i konceptualizaciji OOP-a kao kontekstualnog radnog ponašanja koje podupire širu organizacijsku, socijalnu i psihološku okolinu u kojoj osnovna djelatnost organizacije funkcionira kako su je predložili Borman i Motowidlo (1993). Moderator percepcije OOP-a kao dijela radne uloge korelirao je značajno pozitivno sa sve tri varijable. Zaposlenici koji percipiraju OOP kao dio radne uloge pokazuju više OOP-a, procjenjuju svoju organizaciju pravednijom te procjenjuju da njihovi neposredni nadređeni pokazuju više transformacijskog stila rukovođenja od onih zaposlenika koji manje percipiraju OOP kao dio radne uloge.

U skladu s prvom hipotezom, postoji pozitivna povezanost između transformacijskog stila nadređenog i izvođenja odgovornih organizacijskih ponašanja. Takve nalaze podupiru i dosadašnja istraživanja: Mackenzie i sur. (2001) naveli su kako transformacijski vođe potiču zaposlenike da pristupaju kolegama i poslu u dobroj volji tako da nadilaze zacrtane ciljeve. Purvanova i sur. (2006) govore kako takvi vođe utječu na način na koji zaposlenici pristupaju svome poslu, kako bi doživjeli svoj posao više nagrađujućim, izazovnijim i smislenijim što posljedično utječe na količinu odgovornih organizacijskih ponašanja. Boerner i sur. (2008) nadodaju da se zaposlenici više

identificiraju s transformacijskim rukovoditeljem te da identifikacija isto može potaknuti OOP. Guay i Choi (2015) su utvrdili kako transformacijski voditelji potiču dužnost podređenih prema misiji, viziji i vrijednostima organizacije i motiviraju ih da ustanove zajedničke ciljeve i vjerovanja. Potrebno je uzeti u obzir da će neki zaposlenici izvoditi više OOP-a u vlastitu korist jer tako upravljaju dojmom (Bolino, 1999), no isto tako motivacija za izvođenjem veće količine OOP-a može proizaći kao izraz njihove zaduženosti zbog kvalitetnog tretmana, zadovoljavanja potreba višeg reda ili čak kako bi uskladili svoja radna ponašanja s osobnim vrijednostima (Piccolo i Colquitt, 2006). Babcock-Roberson i Strickland (2010) navode da prisustvo transformacijskog vođe utječe na količinu OOP-a te da zaposlenici stoga rade više nego što definiraju njihove radne dužnosti i odgovornosti, da pomažu drugima u njihovim radnim zadacima te da brinu o profesionalnim i osobnim potrebama svojih radnih kolega. Dodatno, dobivene značajne korelacije idu u prilog novoj konceptualizaciji transformacijskog stila rukovođenja koji su konstruirali Jensen i sur. (2019): formulacija, komunikacija i dosljedna realizacija vizije kao temeljne karakteristike ovog tipa vođenja pokazale su se značajno pozitivno povezanima s odgovornim organizacijskim ponašanjem.

Druga hipoteza pretpostavila je značajnu pozitivnu povezanost između procjena transformacijskog stila rukovođenja neposredno nadređenog i organizacijske pravednosti čiji je izvor organizacija kao cjelina. Korelacija ova dva konstrukta je u ovom istraživanju visoka i pozitivna. Nalazi ovog istraživanja su u skladu s nalazima prijašnjih, koji jasno pokazuju pozitivnu povezanost transformacijskog stila rukovođenja i organizacijske pravednosti (Bass, 2008; Cohen-Charash i Spector, 2001). U istraživačkoj literaturi se češće spominju povezanosti pojedinih dimenzija organizacijske pravednosti s transformacijskim stilom rukovođenja. Neka istraživanja pronašla su pozitivne povezanosti transformacijskog vodstva s distributivnom i interakcijskom pravednosti (Gillet i sur. 2013; Cho i Dansereau, 2010; Wu i sur., 2007), te proceduralnom pravednosti (Kim i Kim, 2015; Ngodo, 2008; De Cremer, 2006). Općenito, Brown i Trevino (2003) govore kako transformacijski rukovoditelji čine pitanja i probleme etike, morala, pravednosti, jednakosti i drugih vrijednosti istaknutijim u radnoj okolini jer ističu vlastite vrijednosti i vrijednosti organizacije te iza tih vrijednosti mogu „stajati“, odnosno komunicirati ih, elaborirati ih i braniti ih. Tako potiču zaposlenike da razmišljaju o vrijednostima višeg reda te da ih usvoje, i tako promjene pristup i način izvođenja posla,

suradnje unutar radne grupe i organizacije. Možemo pretpostaviti da će te vrijednosti biti usvojene samo ako su komunikacija tih vrijednosti od strane nadređenog i ponašanja nadređenog (ali i postupci organizacije kao cjeline) visoko usklađeni i preklapajući. Primjerice, u istraživanju Gillet i sur. (2013), distributivna i interakcijska pravednost činile su potpunu medijaciju odnosa transformacijskog vodstva i konstrukta percipirane kvalitete radnog života u uzorku medicinskih sestara.

Bitno je spomenuti i izvore organizacijske pravednosti. Fleenor i sur. (1996) izračunali su razlike u vrijednostima percepcije svake dimenzije pravednosti rukovoditelja u odnosu na odgovarajuću percepciju dimenzije pravednosti organizacije za svakog sudionika. Rezultati su pokazali da više od 30% uzorka ima neusklađene vrijednosti svih dimenzija pravednosti rukovoditelja u odnosu na odgovarajuće dimenzije pravednosti organizacije kao izvora i to u bilo kojem smjeru. U istraživanju Jakopec i Sušanjanj (2014a) povezanosti svih dimenzija pravednosti iz izvora rukovoditelja sa svojim korespondentnim dimenzijama iz izvora organizacije kretale su se između 0.61-0.85. U svojem drugom istraživanju, Jakopec i Sušanjanj (2014b) provjeravali su neusklađenosti pravednosti rukovoditelja kao izvora i pravednosti organizacije kao izvora. Nalazi ukazuju na to da su učinci izvora pravednosti na različite mjerene ishode bitne za rukovoditelja (zadovoljstvo rukovodstvom i povjerenje u rukovodstvo) te za organizaciju (percipirano ispunjenje psihološkog ugovora i odgovorna organizacijska ponašanja) najizraženiji pri situaciji kada zaposlenici percipiraju tretman iz oba izvora pravednim. No, ako je jedan izvor percipiran pravednim, a drugim nepravednim to rezultira negativnijim ishodima. Karam i sur. (2018) su u rezultatima svoje meta-analize potvrdili kako distributivna i informacijska pravednost organizacije kao izvora najviše korelira s transformacijskim vodstvom od svih drugih vrsti vodstva. Dodatno, mjera transformacijskog vodstva Jensena i sur. (2019) koja je fokusirana na formulaciju, komunikaciju i dosljednost u realizaciji vizije potvrđuje bitnost percepcije organizacijske pravednosti iz izvora organizacije u ukupnom procesu realizacije vizije i transformacije zaposlenika, radnih grupa i organizacije u cjelini.

Treća hipoteza ispitala je povezanost između organizacijske pravednosti čiji je izvor organizacija kao cjelina i samoprocjena OOP. U skladu s postavljenom hipotezom, pokazala se značajna pozitivna povezanost OOP i pravednosti iz organizacije kao izvora. Rezultati dobiveni u ovom istraživanju u skladu su s dosadašnjim meta-analizama (Organ

i Ryan, 1995; Cohen-Charash i Spector, 2001; Moorman i Byrne, 2005). Polazeći iz Adamsove (1963, 1965) teorije pravednosti, zaposlenici prilagođavaju svoja ulaganja u posao kako bi razriješili stres uzrokovan nepravednim tretmanom. Ta ulaganja su posebno bitna kod OOP koji sam po sebi nije nužan za izvršavanje temeljnog posla zaposlenika. Organ (1988) isto navodi kako je jedan od načina odgovaranja na pravedan ili nepravedan tretman zaposlenika upravo mijenjanje količine izvođenja OOP-a. Osobe koje percipiraju nepravednost u svojem radnom okruženju će smanjiti ili ograničiti OOP i tako iskazivati samo ona radna ponašanja koja su dužne obavljati jer su definirana radnim ugovorom (Fassina i sur., 2008). Dodatno objašnjenje uzvraćanja OOP-om radi pravednog tretmana polazi i iz teorije socijalne razmjene (Blau, 1964). Ova teorija utemeljena je na konceptu reciprociteta (Kamdar i sur., 2006). Ako postoji pozitivan tretman, postoji povećana vjerojatnost da će zaposlenici uzvratiti promjenom svojih radnih ponašanja i navika i suprotno, ako je tretman negativan i zaposlenici će svojim ponašanjem reagirati negativno. Dodana vrijednost teorije socijalne razmjene proizlazi iz toga što socijalna razmjena ne spada u opise formalnih radnih odnosa te, kako se ove socijalne nagrade i razmjene često teško mjere i teško jednako uzvraćaju, slični će se resursi izmjenjivati u razmjeni (Foa i Foa, 1980). Resursi u pitanju socijalne razmjene često znaju biti upravo vrijednosti (ishodi) OOP-a. (Moorman, 1991). Stoga, zaposlenici koji definiraju odnos s organizacijom kao odnos socijalne razmjene izvodit će OOP jer osjećaju obavezu (ili dug) prema organizaciji. Organ i Konovsky (1989) ustvrdili su da će zaposlenici zamijeniti odnos socijalne razmjene s organizacijom u odnos ekonomske razmjene ako izgube povjerenje u dugoročnu pravednost organizacije. Organ i Ryan (1995) su u svome istraživanju dobili da je upravo percepcija pravednosti između velike grupe drugih prediktora jedini korelat OOP-a, dok su Williams i sur. (2002) te Colquitt i sur. (2001) ustvrdili kako sve dimenzije organizacijske pravednosti imaju jake efekte na OOP. Liao i Rupp (2005) potvrdili su da će zaposlenici, ako percipiraju da su tretirani pravedno, pokazati pozitivniji stav prema svojem poslu, veću razinu odanosti prema organizaciji te će povećati ukupan broj OOP-a. Navedeni nalazi ukazuju na važnost organizacijske pravednosti pri poticanju i održavanju OOP-a.

Četvrta hipoteza istraživanja ispitivala model moderirane medijacije, odnosno posreduje li percepcija organizacijske pravednosti iz izvora organizacije povezanost procjena stila transformacijskog vodstva neposrednog nadređenog i samoprocjena OOP-

a u slučaju moderacije percepcije OOP-a kao dijela radne uloge na odnos percepcije organizacijske pravednosti i samoprocjena OOP-a. Rezultati su pokazali statistički značajan indirektan efekt transformacijskog vodstva na OOP preko organizacijske pravednosti samo u slučaju kad je razina moderatora (percepcija OOP-a kao radne uloge) bila na razini  $+1SD$  (4.24). Organizacijska pravednost djelomično posreduje odnos transformacijskog vodstva i OOP-a u samo slučaju kad se OOP natprosječno percipira dijelom radne uloge. U našem istraživanju postoji značajna i pozitivna povezanost između transformacijskog vodstva i percepcije OOP-a kao radne uloge, što ukazuje na dodatnu važnost organizacijske pravednosti u odnosu transformacijskog vodstva i OOP-a. Ovakvi nalazi sukladni su onima dobivenim u istraživanju Cartera i sur. (2014), koji su potvrdili djelomičnu medijaciju interakcijske pravednosti u odnosu transformacijskog vodstva i OOP-a. Wu i sur. (2007) su utvrdili djelomičnu medijaciju organizacijske pravednosti između transformacijskog vodstva i stavova prema organizacijskim promjenama. Kako je temeljna karakteristika transformacijskog vodstva promjena radnih uloga, timova i organizacije u cjelini prema određenoj viziji budućnosti organizacije, rezultati našeg istraživanja idu u prilog tome da je uspješno uvjeravanje u kvalitetu vizije, odnosno pravi smjer budućnosti organizacije te dosljednost u toj viziji povezano s OOP-om i kroz percipirani pravedni tretman, odnosno pravednost koja proizlazi iz organizacije. Transformacijsko vodstvo potiče percepciju pravednosti koja, prema teoriji socijalne razmjene, potiče OOP. Jedan od razloga ove djelomične medijacije može biti i jer se, prema Larwood i sur. (1995), sadržaj vizije često komunicira u kontekstu cijele organizacije. Transformacijsko vodstvo potiče zaposlenike da rade više i drugačije nego što je opisano radnim ugovorom i ulogom, potičući tako i OOP kao temeljna dodatna radna ponašanja. Potaknuti transformacijskim vodstvom nadređenog, zaposlenici će izvoditi više OOP-a te ako na OOP više gledaju kao dio radne uloge, više će i izvođenje OOP-a biti povezano s percepcijama pravednog tretmana od strane organizacije. Kako je transformacijsko vodstvo pozitivno povezano s percepcijom OOP-a kao dijela radne uloge i s izvođenjem OOP-a, moguće objašnjenje ovakvih odnosa u modelu moderirane medijacije jest da transformacijski nadređeni eksplicitno mijenja radnu ulogu podređenog potičući OOP te da se ta promjena očitovala u pravednom tretmanu prema podređenom jer je OOP potaknut transformacijskim vodstvom uzet u obzir. Nalazi navode na potvrdu teorije socijalne razmjene i norme reciprociteta koja u ovom modelu ima dvojaki izvor.

Sastavni dio transformacijskog stila vodstva podređenima čine i pravedna distribucija nagrada, pravednost procesa, procedura i pravila te osjećaji poštovanja i dostojanstva u radu koji proizlaze iz njihovog ukupnog dojma pravednosti organizacije kojeg u prvom redu predstavlja upravo neposredno nadređeni, što možemo utvrditi zbog relativno visokih slaganja procjena pravednosti iz izvora nadređenog i organizacije (Fleenor i sur., 1996) te izrazito visoke povezanosti transformacijskog vodstva i pravednosti u ovom istraživanju.

Kako bismo dodatno provjerili moderatorsku ulogu percepcije OOP-a kao dijela radne uloge na odnos percepcije organizacijske pravednosti organizacije kao cjeline i samoprocjena OOP-a ispitali smo taj moderacijski model. Dobiven je značajan pozitivan efekt moderacije percepcije OOP kao radne uloge u odnosu organizacijske pravednosti i OOP-a. Odnos organizacijske pravednosti i OOP-a pokazuje veću pozitivnu povezanost kod osoba koje više percipiraju OOP dijelom svoje radne uloge nego kod osoba koje manje percipiraju OOP dijelom svoje radne uloge do te razine da organizacijska pravednost nije značajan prediktor za OOP pri razinama moderatora nižima  $-1 SD$ . Osobama koje smatraju OOP dijelom radne uloge je pravedan tretman bitniji jer ulažu i trude se više pri svom radu tako da izvode više OOP te očekuju da će zauzvrat biti pravedno tretirani. U prilog ovom nalazu ide i istraživanje Ponda i sur. (1997) u kojem je upravo proučavana veza percepcije organizacijske pravednosti i OOP-a ovisno o percepciji OOP-a kao dijela radne uloge. U tom istraživanju su zaposlenici koji percipiraju OOP dijelom radne uloge pokazivali više OOP-a ako su smatrali da su pravedno tretirani od strane nadređenog. Zaposlenicima koji izvode OOP će organizacijska pravednost biti bitna ako više gledaju na OOP kao dio radne uloge. Morrison (1994) navodi kako postoji veća motivacija za izvođenje radnog ponašanja unutar radne uloge ako postoji pravedan tretman. Kako objašnjavaju Penezić i sur. (2013), ovi nalazi mogu se objasniti ekonomskom razmjenom jer je većina zaposlenika izvodila ponašanja jer su smatrali da se formalno evaluiraju. Kako su korelacije izvora pravednosti rukovoditelja i organizacije relativno visoke (Jakopec i Sušanj, 2014a), može se pretpostaviti da je to slučaj i u ovom istraživanju, samo da je izvor drugačiji. Kamdar i sur. (2006) dobili su u svome istraživanju kako se proceduralna pravednost pokazala kao slabiji prediktor OOP u slučaju percepcije OOP kao dijela radne uloge, a jači ako se OOP percipira izvan radne uloge. Ipak, zaposlenici koji su imali više procjene proceduralne

pravednosti su i šire definirali svoje radne odgovornosti. Tepper i Taylor (2003) također su dobili suprotne rezultate od dobivenih u ovom istraživanju. U njihovom istraživanju dobiveno je kako percepcija OOP kao radne uloge moderira odnos percepcije pravednosti i izvođenja OOP tako da je odnos jači kod zaposlenika koji definiraju OOP izvan radne uloge. Tepper i sur. (2001) objasnili su ove, naizgled suprotne, rezultate različitih istraživanja. Autori su pretpostavili kako pravednost utječe na OOP kroz dva mehanizma: prvi je efekt proširenja radne uloge zbog pozitivnijih stavova prema organizaciji (eng. *role enlargement effect*) kako ga je opisala Morrison (1994), a drugi je efekt diskrecije uloge (eng. *role discretion effect*) koji nalaže da će osobe koje OOP ne percipiraju dijelom radne uloge biti slobodnije u njihovom izvođenju te će moći prilagođavati izvođenje OOP s obzirom na pravednost tretmana. No, Tepper i sur. (2001) nisu uspjeli pokazati da će izvođenje OOP biti najviše ako je pravednost visoka i ako se OOP percipira izvan radne uloge. Moderacijski model ovog istraživanja govori u prilog efektu povećanja radne uloge. Dodatno, u ovom istraživanju dobivena je pozitivna povezanost između percepcije OOP kao radne uloge i samoprocjena OOP u smjeru da osobe koje OOP više percipiraju dijelom radne uloge više i izvode OOP. Ovi rezultati potvrđuju teoriju socijalne razmjene, prema kojoj se na pravedan tretman odgovora izvođenjem OOP.

Hipoteze u ovom istraživanju su potvrđene: djelomična medijacija organizacijske pravednosti u odnosu transformacijskog vodstva i OOP-a pri višim razinama moderatora je potvrđena, a moderacijski model jasno naznačuje da pri višim razinama percepcije OOP-a kao dijela radne uloge postoji viša povezanost organizacijske pravednosti i OOP-a. Stoga, možemo zaključiti da važnu ulogu u odnosu uspješne komunikacije i realizacije vizije nadređenog i izvođenja OOP-a ima i percepcija pravednog tretmana zaposlenika od strane organizacije kao cjeline. Ipak, dobivena medijacija u ovom istraživanju jest djelomična, što ukazuje na prisutnost drugih faktora koji oblikuju odnos transformacijskog stila rukovođenja i OOP-a te na potrebu za dodatnim istraživanjima kojima bi se postiglo bolje razumijevanje procesa koji leže u osnovi ovog odnosa. Nohe i Hertel (2017) su u meta-analizi ustvrdili kako je upravo socijalna razmjena između nadređenog i podređenog najjači medijator u odnosu transformacijskog vodstva i OOP-a. Autori su pronašli da su značajni medijatori u ovom odnosu (redom od sljedećeg najvećeg) i povjerenje u nadređenog, afektivna organizacijska odanost te zadovoljstvo poslom.

### *Ograničenja istraživanja*

Ovo istraživanje ima nekoliko metodoloških ograničenja na koja se treba osvrnuti prilikom interpretacije rezultata. Prvenstveno, istraživanje je provedeno putem online upitnika te takav način prikupljanja podataka sam po sebi nosi određena ograničenja. Ovakvim načinom prikupljanja podataka nije moguće kontrolirati uvjete u kojima su sudionici ispunjavali upitnik te stoga nije bilo moguće osigurati jednake uvjete ispunjavanja za sve sudionike. Nadalje, uzorak u ovom istraživanju je prigodan, upitnik je dijeljen preko psihologa zaposlenih u različitim radnim organizacijama kako bi se došlo do što većeg broja zaposlenih osoba, pa je mogućnost generalizacije rezultata ograničena. Uz to, upitnik su većinom ispunjavale visokoobrazovane osobe ženskog spola. Uzorak je i na neki način odraz populacije korisnika interneta koji se odazivaju na ankete. Sljedeći nedostatak predstavlja metodu prikupljanja podataka na samoiskazima, koji sa sobom povlače određene nedostatke. Socijalna poželjnost odgovora pri samoprocjenama izvođenja OOP-a je mogla biti prisutna kako bi se zaposlenici prikazali u boljem svjetlu, čak i ako njihovi odgovori ne odražavaju stvarno doživljavanje i ponašanje (McDonald, 2008). Provedeno istraživanje jest bilo dobrovoljno, anonimno, bez ikakve naknade sudionicima te s uputom da njihovi individualni rezultati neće biti poznati organizaciji u kojoj rade, no ne možemo tvrditi sa sigurnošću da su ispitanici iskreno odgovarali na čestice u upitniku.

Osim što su skloni davanju socijalno poželjnih odgovora, sudionici znaju biti skloni i samozavaravanju te birati odgovore za koje bi željeli da su istiniti za njih (McDonald, 2008). Potencijalno rješenje problema samoprocjena bilo bi samo prikupljanje podataka procjena, odnosno da neposredni nadređeni procjenjuje OOP zaposlenika. Sljedeće ograničenje i ključan problem je korištenje korelacija kao pokazatelja odnosa između varijabli. Medijacija i moderacija se često mogu interpretirati kao objašnjenja odnosa između konstrukata, no samo statističkim analizama se ne mogu utvrditi uzročno-posljedični odnosi između varijabli. Takav odnos je moguće ustvrditi samo eksperimentalnom manipulacijom prediktorske varijable te tako definitivno i jednoznačno utvrditi njezin odnos s kriterijskom varijablom. Hayes (2017) navodi kako je za kauzalnost potrebna kovarijacija, pravilan vremenski slijed i eliminacija drugih objašnjenja, što bi predstavljalo određeni izazov za korištene varijable. U našem istraživanju kauzalnost nije moguće ustvrditi jer je zadovoljen samo kriterij kovarijacije.



Dodatno ograničenje istraživanja jest prikupljanje podataka u jednoj vremenskoj točki, zbog čega nemamo informacije o stabilnosti u vremenu mjerenih varijabli. Ovi problemi mogli bi se jednim dijelom umanjiti longitudinalnim istraživanjem. Još jedno ograničenje je i malen postotak objašnjene varijance kriterija ovim modelom te bi se u budućim istraživanjima mogle istražiti medijacije subskala korištenog upitnika organizacijske pravednosti u odnosu transformacijskog vodstva i subskala korištenog upitnika OOP-a, kao i uključiti dodatne medijatorske varijable koje su naveli Nohe i Hertel (2017); povjerenje u nadređenog, organizacijska odanost te zadovoljstvo poslom.

Sljedeći nedostatak je niska pouzdanost moderatorske varijable percepcije OOP-a kao dijela radne uloge. Iako je Cronbach alpha koeficijent osjetljiv na broj čestica te autori Nunnally (1978), DeVellis (1991) te Taber (2018) govore kako se koeficijent veći od .65 može prihvatiti, težina konceptualizacije i operacionalizacije varijable percepcije OOP kao dijela radne uloge proizlazi i iz različitih definiranja radnih uloga kod različitih zaposlenika na istom radnom mjestu, ali i njihovih nadređenih (prema Morrison, 1994). Dodatno ograničenje je korištenje novog upitnika transformacijskog vodstva Jensena i sur. (2019). Kako je u pitanju relativno nov upitnik, ne postoji puno istraživanja s ovom mjerom transformacijskog vodstva. Iako u originalnom radu upitnik pokazuje zadovoljavajuće psihometrijske karakteristike, potrebno je provesti dodatne validacijske postupke na hrvatskoj populaciji.

#### *Doprinosi i praktične implikacije istraživanja*

Iako postoje ograničenja i nedostaci, provedeno istraživanje ima i svoj doprinos. U istraživanju je korišten model moderirane medijacije. U znanstvenoj literaturi iz ovog područja postoje istraživanja koja su se bavila odnosima ispitivanih varijabli, no nijedno se dosad nije bavilo ovako postavljenim moderiranim medijacijskim modelom u kontekstu organizacijske pravednosti. Hayes (2017) tvrdi kako češće korišteni jednostavniji istraživački modeli koji uzimaju samo jedan moderator ili medijator onemogućuju istraživaču da testira kompleksnije mehanizme koji su realističniji odraz stvarnih međudnosa konstrukata. Moderiranom medijacijom može se procijeniti u kojim točno razinama moderatora medijacija postiže značajnost, iako bez moderatora ne bi postizala tu značajnost. To omogućuje dublje razumijevanje odnosa u podlozi povezanosti transformacijskog vodstva i odgovornog organizacijskog ponašanja. Razumijevanje odnosa ova dva konstrukta izuzetno je važno jer je transformacijsko

vodstvo zbog svojih specifičnih efekata ima sve veću važnost u održavanju kompetitivnosti organizacije na sve više globaliziranom i promjenjivom tržištu (Judge i Piccolo, 2004). OOP predstavlja jednu od tri kategorije (Johnson, 2003) svih postojećih radnih ponašanja i postiže neophodne dobiti za organizaciju kao što su povećanje produktivnosti, bolje iskorištavanje organizacijskih resursa, povećanje adaptivnosti organizacije na promjene u tržištu te povećanje ukupne stabilnosti organizacije (Podsakoff i sur. 2000). U svijetu koji se sve više mijenja, posjedovanje i realizacija vizije sve je teže, ali i bitnije za uspjeh organizacije, kao što je i imati zaposlenike koji pokazuju visoku razinu odgovornog organizacijskog ponašanja. Stoga, potrebno je razumjeti kako bolje potaknuti ova ponašanja pri primjeni transformacijskog vodstva.

Glavni nalaz istraživanja jest da je odnos transformacijskog vodstva i OOP-a djelomično posredovan organizacijskom pravednošću koja proizlazi iz organizacije kao cjeline ako zaposlenici percipiraju OOP u većem stupnju dijelom radne uloge. U cilju poticanja OOP, nadređeni trebaju uzeti u obzir percepciju pravednosti u sklopu transformacijskog rukovođenja, ali ne samo pravednost kojoj su oni izvor, nego organizacija kao cjelina. Poslodavci trebaju imati na umu da su rukovoditelji oni koji komuniciraju organizacijske vrijednosti prema podređenima, prenose viziju organizacije te da transformacijsko rukovođenje ima učinak na percepciju organizacijske pravednosti podređenih. Nadređeni također trebaju razumjeti cjelokupno iskustvo pravednog tretmana svojih podređenih otkad su zaposleni u organizaciji; ako su mijenjali radna mjesta unutar organizacije ili imaju česte suradnje s drugim timovima i odjelima organizacije. To se naročito odnosi na kršenje psihološkog ugovora kojeg organizacija sklapa sa zaposlenim (Cropanzano i Prehar, 2001), a koji se pokazao izuzetno bitnim za (ne)izvođenje OOP-a (Robinson i Morrison, 1995). Kako bi potaknuli OOP, transformacijski rukovoditelji trebaju uzeti u obzir i percepciju organizacijske pravednosti podređenih te s odjelima ljudskih potencijala kontinuirano raditi na implementaciji sustava evaluacija radnog učinka i nagrađivanja, procedura i procesa te interpersonalnog tretmana. Skarlicki i Latham (1996) pokazali su da se edukacijom rukovoditelja o organizacijskoj pravednosti kroz tri mjeseca povećala percepcija organizacijske pravednosti, ali i razina izvođenja OOP. Održavanje organizacijske pravednosti od strane transformacijskog rukovoditelja ukazuje na važnost i poželjnost

transformacijskog vodstva za organizaciju kao kolektiv koji teži ostvarivanju zajedničkog cilja.

## ZAKLJUČAK

Cilj istraživanja bio je ispitati je li u podlozi pozitivne povezanosti transformacijskog vodstva i odgovornog organizacijskog ponašanja percepcija organizacijske pravednosti te moderira li ulogu organizacijske pravednosti doživljaj zaposlenika u kojoj je mjeri OOP dio njegove radne uloge. U tu svrhu testiran je model moderirane medijacije u kojemu je pretpostavljeno da povezanost transformacijskog vodstva i OOP-a posredovana medijatorom organizacijske pravednosti dok je odnos organizacijske pravednosti i OOP-a moderiran percepcijom OOP-a kao dijela radne uloge.

Provedena analiza interkorelacija varijabli pokazala je statistički značajne pozitivne povezanosti između transformacijskog vodstva, odgovornog organizacijskog ponašanja, organizacijske pravednosti i percepcije OOP-a kao dijela radne uloge. Analiza modela moderirane medijacije organizacijske pravednosti u povezanosti transformacijskog vodstva i OOP-a s obzirom na percepciju OOP kao dijela radne uloge pokazala se značajnom. Postoji značajan indirektan efekt transformacijskog vodstva na OOP preko organizacijske pravednosti pri razinama procjena percepcije OOP-a kao moderatora višima za jednu standardnu devijaciju od aritmetičke sredine. Organizacijska pravednost je pri uvjetovanom efektu moderatora djelomično posredovala odnos između transformacijskog vodstva i odgovornog organizacijskog ponašanja.

Stupanj u kojem zaposlenici doživljavaju OOP dijelom radne uloge pokazao se značajnim moderatorom povezanosti organizacijske pravednosti i odgovornog organizacijskog ponašanja. Povezanost između pravednosti i OOP značajno je viša kod zaposlenika koji u većem stupnju doživljavaju OOP dijelom svoje radne uloge. U slučajevima kada se OOP percipirao kao dio radne uloge na razinama manjima od jedne standardne devijacije od aritmetičke sredine uzorka, povezanost organizacijske pravednosti i odgovornog organizacijskog ponašanja postaje statistički neznačajna.

## LITERATURA

- Adams, J. S. (1963) Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. U: L. Berkowitz (Ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 267–299). Academic Press.
- Babcock-Roberson, M. E. i Strickland, O. J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors, *The Journal of Psychology*, 144(3), 313–326. <https://doi.org/10.1080/00223981003648336>.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., i Avolio, B. J. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., i Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97, 613–636. doi: 10.1037/a0026739
- Bies, R. J. i Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. U: R. J. Lewicki, B.H. Sheppard i M.H. Bazermann (Ur.), *Research on negotiations in organizations* (str. 43–55). JAI Press.
- Bingham, L. B. (1997). Mediating employment disputes: perceptions of redress at the United States Postal Service. *Review of Public Personnel Administration*, 17(2), 20–30. <https://doi.org/10.1177/0734371X9701700203>.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power of social life*. Wiley.
- Boerner, S., Dütschke, E., i Wied, S. (2008). Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: examining the role of stressors and strain. *Human Resource Development International*, 11, 507 – 521. <https://doi.org/10.1080/13678860802417643>.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *The Academy of Management Review*, 24(1), 82–98. <https://doi.org/10.2307/259038>.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. U: N. Schmitt i W.C. Borman (Ur.), *Personnel selection in organizations* (str.71–98). Jossey-Bass.
- Brown, M. E., i Trevino, L. K. (2003). Is values-based leadership ethical leadership?. U: S. W. Gilliland, D. D. Steiner, i D. P. Skarlicki (UR.), *Emerging perspectives on values in organizations* (str. 151–174). Information Age Publishers.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper i Row.

- Carpenter, N. C., Berry, C. M., i Houston, L. (2013). A meta-analytic comparison of self-reported and other-reported organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 547–574. doi:10.1002/job.1909.
- Carter, M. Z., Mossholder, K. W., Feild, H. S., i Armenakis, A. A. (2014). Transformational Leadership, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behavior. *Group and Organization Management*, 39(6), 691–719. doi:10.1177/1059601114551605.
- Chan, D. (2009). So why ask me? Are self-report data really that bad? U: C. E. Lance, i R. J. Vandenberg (Ur.), *Statistical and methodological myths and urban legends: Doctrine, verity and fable in the organizational and social sciences* (str.309–336). Routledge.
- Chiang, F. C., i Tsung, S. H. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on the job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 180–190. doi: 10.1016/J.IJHM.2011.04.011.
- Cho, J., i Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409–421. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.006>.
- Cohen-Charash, Y., i Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>.
- Coleman, V. I. i Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25–44. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1053-4822\(99\)00037-6](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1053-4822(99)00037-6).
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., i Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>.
- Colquitt, J. A., i Jackson, C. L. (2006). Justice in Teams: The Context Sensitivity of Justice Rules Across Individual and Team Contexts. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 868–899. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00047.x>.
- Cropanzano, R. i Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. U: C.L. Cooper i I.T. Robertson (Ur.), *International review of industrial and organizational psychology*, 12, (str. 317-372). John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R. i Prehar, C. A. (2001). Emerging justice concerns in an era of changing psychological contracts. U: R. Cropanzano (Ur.), *Justice in the workplace, From theory to practice* (str. 245-269). Erlbaum.
- De Cremer, D. (2006). When authorities influence followers' affect: The interactive effect of procedural justice and transformational leadership. *European Journal of*

*Work and Organizational Psychology*, 15(3), 322–351. <https://doi.org/10.1080/13594320600627662>.

- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137–149. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice, a social psychological perspective*. Yale University Press.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Sage Publications, Inc.
- Fassina, N. E., Jones, D. A., i Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 805–828. <https://doi.org/10.1002/job.494>.
- Fleenor, J. W., McCauley, C. D., i Brutus, S. (1996). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 7(4), 487–506. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90003-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90003-X).
- Foa E. B., i Foa U. G. (1980). Resource Theory. U: Gergen K.J., Greenberg M.S., Willis R.H. (Ur.), *Social Exchange* (str. 77–94). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_4).
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., i Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: a cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 50(10), 1359–1367. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.12.012>.
- Gravetter, F. i Wallnau, L. (2014). *Essentials of statistics for the behavioral sciences*. Wadsworth.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.2307/257990>.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. U: R. Cropanzano (Ur.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (str. 79-103). Lawrence Erlbaum Associates.
- Guay, R. P., i Choi, D. (2015). To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 26, 851–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.005>.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. Guilford Publications.
- House, R., Spangler, W., i Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 364–396. doi:10.2307/2393201

- Jakopec, A., i Sušan, Z. (2014a). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23(2), 305–325.
- Jakopec, A., i Sušan, Z. (2014b). Učinci (ne)usklađenosti pravednosti rukovoditelja i organizacijske pravednosti. *Društvena istraživanja*, 23(4), 615–637.
- Jakopec, A., Sušan, Z. i Stamenković, S. (2013). Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom. *Suvremena psihologija*, 16(2), 185 – 202.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., i Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration and Society*, 51(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>.
- Johnson, J. W. (2003). Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. U: M. R. Barricck i A. M. Ryan (Ur.), *Personality and work* (str. 83–120). Jossey-Bass.
- Judge, T. A., i Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.
- Kamdar, D., McAllister, D. J., i Turban, D. B. (2006). "All in a Day's Work": How Follower Individual Differences and Justice Perceptions Predict OCB Role Definitions and Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 841–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.841>.
- Karam, E. P., Hu, J., Davison, R. B., Juravich, M., Nahrgang, J. D., Humphrey, S. E., i Scott DeRue, D. (2019). Illuminating the 'Face' of Justice: A Meta-Analytic Examination of Leadership and Organizational Justice. *Journal of Management Studies*, 56(1), 134–171. <https://doi.org/10.1111/joms.12402>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>.
- Kim, H., i Kim, J. (2015). A cross-level study of transformational leadership and organizational affective commitment in the Korean Local Governments: Mediating role of procedural justice and moderating role of culture types based on competing values framework. *Leadership*, 11(2), 158–185. <https://doi.org/10.1177/1742715013514880>.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Krapić, N., Pletikosić, S. i Grabar, N. (2011). Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem. *Psihologijske teme*, 20, 319–336.
- Larwood, L., Falbe, C., Kriger, M., i Miesing, P. (1995). Structure and Meaning of Organizational Vision. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 740–769. [doi:10.2307/256744](https://doi.org/10.2307/256744).
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. U: K.J. Gergen, M.S. Greenberg i R.H.

- Willis (Ur.), *Social exchange: Advances in theory and research* (str. 27–55). Plenum.
- Liao, H., i Rupp, D. E. (2005). The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifoci Framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 242–256. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.242>.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior. An Evidence– Based Approach*. McGraw-Hill International Edition.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., i Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134. <https://doi.org/10.1177/03079459994506>.
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., i Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding, and suppression effect. *Prevention Science*, 1, 173–181. doi:10.1023/A:1026595011371.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., i Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748. <https://doi.org/10.2307/1556364>.
- McDonald, J. D. (2008). Measuring personality constructs: The advantages and disadvantages of self-reports, informant reports and behavioural assessments. *Enquire*, 1(1), 1–19.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>.
- Moorman, R. H. i Byrne, Z. S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior? U: J. Greenberg i J.A. Colquitt (Ur.), *Handbook of organizational justice* (str. 355–380). Lawrence Erlbaum.
- Morrison, E. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567. <https://doi.org/10.2307/256798>.
- Ngodo, O. E. (2008). Procedural justice and trust: The link in the transformational leadership–organizational outcomes relationship. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 82–100.
- Nohe, C., i Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, članak 1364. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., i Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157–164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>.



- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. U: B. M. Staw, i L. L. Cummings (Ur.), *Research in organizational behavior* (43–72). JAI Press.
- Organ, D.W. and Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775–802. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2).
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., i MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. SAGE Publications.
- Penezić, Z., Slišković, A., i Rak, I. (2013). Doprinos stavova prema radu i radnih vrijednosti pojašnjenju odgovornoga organizacijskog ponašanja. *Psihologijske Teme*, 22(3), 457–480.
- Petz, B. (1997). *Osnovne statističke metode za nematematičare / 3. dopunjeno izdanje*. Naklada Slap.
- Piccolo, R. F., i Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. i Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7).
- 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. doi:10.1177/014920630002600307.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., i Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>.
- Pond, S. B. III, Nacoste, R. W., Mohr, M. F., i Rodriguez, C. M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology*, 27(17), 1527–1544. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb01611.x>.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E. i Dzieweczynski, J. (2006), Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), 1–22. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1901\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1901_1).
- Richards, D., i Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. U: J. D. Adams (Ur.), *Transforming leadership*(199–214). Miles River Press.

- Robinson, S. L., i Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289–298. <https://doi.org/10.1002/job.4030160309>.
- Schlechter, A.F., i Engelbrecht, A.S. (2006). The relationship between transformational leadership, meaning and organisational citizenship behaviour. *Management Dynamics: Journal of the South African Institute for Management Scientists*, 15(4), 2–16.
- Skarlicki, D. P., i Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 161–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.161>.
- Taber, K. (2018). The Use of Cronbach’s Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48, 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., i Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 31–52. doi:10.1016/s1048-9843(01)00063-7.
- Tepper, B. J., Lockhart, D., i Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 789–796. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.789>
- Tepper, B. J., i Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46(1), 97–105. <https://doi.org/10.2307/30040679>.
- Tyler, T. R., i Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. U M. P. Zanna (Ur.), *Advances in experimental social psychology*, 25, (str. 115–191). Academic Press. doi:10.1016/S0065-2601(08)60283-X.
- Van Knippenberg, D. i Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. doi:10.5465/19416520.2013.759433
- Vey, M. A., i Campbell, J. P. (2004). *In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?* *Human Performance*, 17(1), 119–135. doi:10.1207/s15327043hup1701\_6
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., i Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270. doi:10.1177/1059601111401017.
- Williams, S., Pitre, R., i Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment, *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33–44. doi:10.1080/00224540209603883.
- Wright, B. E. i S. K. Pandey (2010). Transformational leadership in the public sector: does structure matter?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 75–89.
- Wu, C., Neubert, M. J., i Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: The mediating

role of justice perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 327–351. <https://doi.org/10.1177/0021886307302097>.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.

## PRILOZI

### Prilog A. *Upitnik transformacijskog stila rukovođenja*

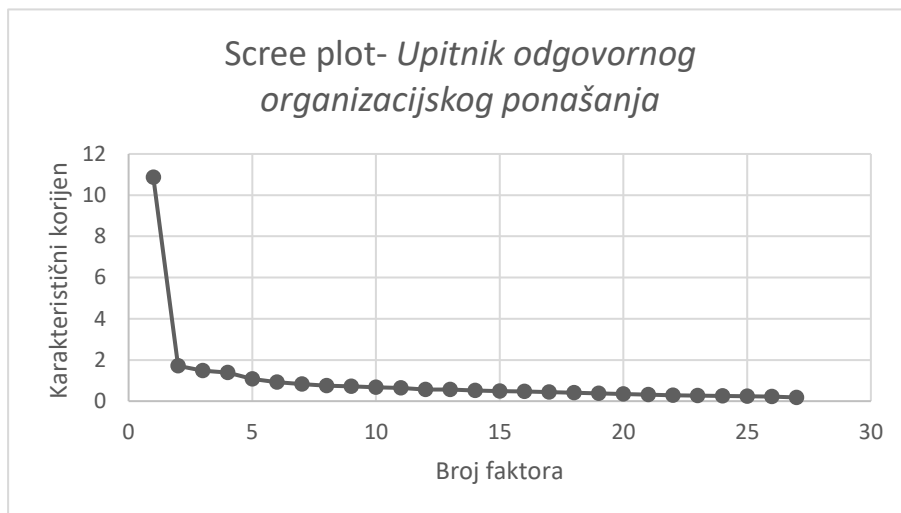
Molimo da iskreno procijenite koliko se navedena ponašanja odnose na Vašeg neposredno nadređenog na ljestvici od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (Potpuno se slažem).

Točke slaganja označavaju: 1- Uopće se ne slažem, 2- Ne slažem se, 3- Niti se slažem, niti se ne slažem, 4- Slažem se, 5- Potpuno se slažem

	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
<b>Moj neposredni nadređeni....</b>					
1. Konkretizira jasnu viziju budućnosti organizacije.	1	2	3	4	5
2. Jasno komunicira viziju budućnosti organizacije.	1	2	3	4	5
3. Neprestano ulaže trud kako bi potaknuo entuzijazam prema viziji organizacije.	1	2	3	4	5
4. Ima jasnu ideju gdje bi organizacija trebala biti za 5 godina.	1	2	3	4	5
5. Trudi se da zaposlenici usvoje zajedničke ciljeve organizacije.	1	2	3	4	5
6. Nastoji da cijela organizacija radi zajedno u smjeru vizije.	1	2	3	4	5
7. Nastoji razjasniti zaposlenicima kako oni mogu doprinijeti ostvarenju ciljeva organizacije.	1	2	3	4	5

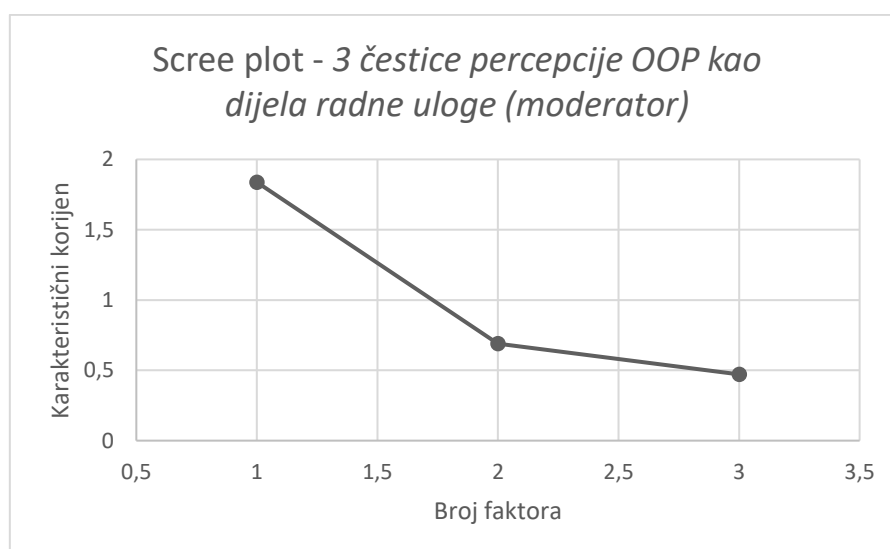
Prilog B. *Grafički prikazi Cattelovih scree testova eksploratornih faktorskih analiza za upitnike i predloženi moderator*

a)



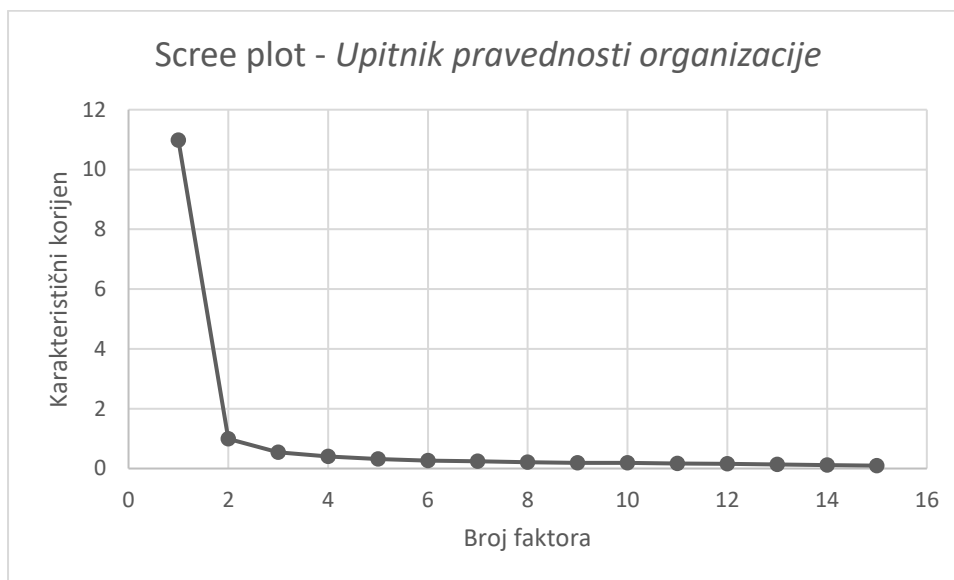
Prema Kaiser-Guttmanovom kriteriju, uvjet za zadržavanje zadovoljava 5 faktora čija vrijednost karakterističnog korijena prelazi vrijednost od 1. Međutim vizualnom inspekcijom Scree plota vidljivo je kako jedan faktor značajno odskače od preostala četiri. Njegova vrijednost karakterističnog korijena iznosi 10.86, dok su vrijednosti k.k. preostala četiri faktora nešto više od 1. Prvi faktor samostalno objašnjava 40.221% varijance, dok je kumulativni postotak faktora koji zadovoljavaju prvi kriterij 61.138%. Stoga, odlučeno je zadržati jedan faktor.

b)



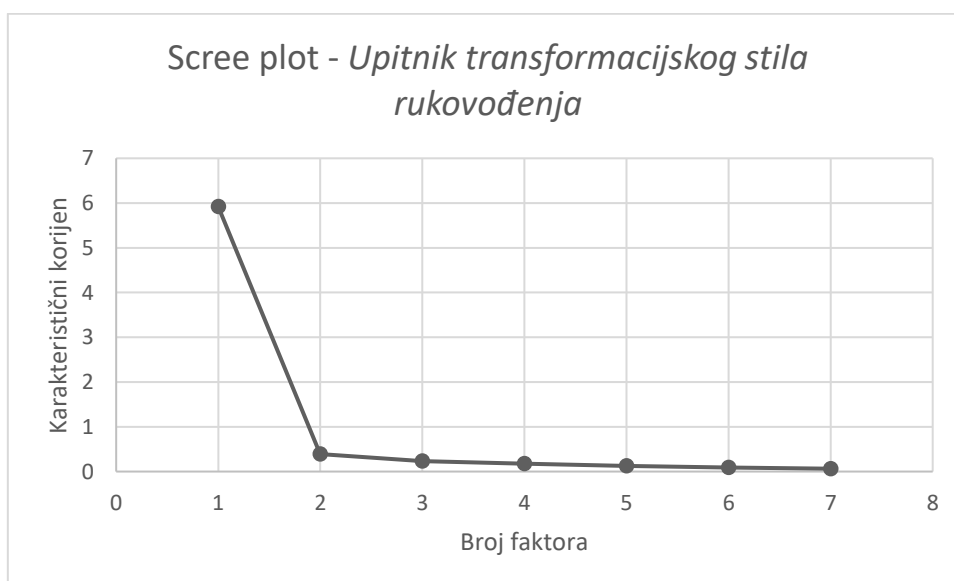
Prema Kaiser-Guttmanovom kriteriju, uvjet za zadržavanje zadovoljava jedan faktor čija vrijednost karakterističnog korijena prelazi vrijednost od 1. Njegova vrijednost karakterističnog korijena iznosi 1.838 te samostalno objašnjava 61.27% varijance.

c)



Prema Kaiser-Guttmanovom kriteriju, uvjet za zadržavanje zadovoljava jedan faktor čija vrijednost karakterističnog korijena prelazi vrijednost od 1. Njegova vrijednost karakterističnog korijena iznosi 10.98 te samostalno objašnjava 73.198% varijance.

d)



Prema Kaiser-Guttmanovom kriteriju, uvjet za zadržavanje zadovoljava jedan faktor čija vrijednost karakterističnog korijena prelazi vrijednost od 1. Njegova vrijednost karakterističnog korijena iznosi 5.92 te samostalno objašnjava 84.567% varijance.

Prilog C. *Interkorelacije demografskih varijabli i varijabli korištenih u istraživanju (N=384). Muški spol kodiran je s 1, a ženski s 2.*

Varijabla	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Odgovorno organizacijsko ponašanje	-								
2. Transformacijsko vodstvo	.36**	-							
3. Organizacijska pravednost	.30**	.79**	-						
4. Percepcija OOP kao radne uloge	.19**	.45**	.52**	-					
5. Dob	.17**	.05	.10	.04	-				
6. Obrazovanje	.01	-.05	-.08	-.14**	.09	-			
7. Spol	.05	-.05	-.10	-.05	-.18**	.02	-		
8. Dužina rada u organizaciji	.04	-.1	-.11*	-.10	.55**	-.08	-.09	-	
9. Rukovodeća pozicija	.30**	.22**	.32**	.15**	.38**	.13*	-.15**	.08	-

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