

## ULOGA STILA RUKOVOĐENJA I ORGANIZACIJSKE PRAVEDNOSTI U IDENTIFIKACIJI ZAPOSLENIKA S ORGANIZACIJOM

Ana Jakopec

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet  
L. Jägera 9, 31000 Osijek  
ajakopec1@ffos.hr

Zoran Sušanj

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet  
Sveučilišna avenija 4, 51000 Rijeka  
zsusanj@ffri.hr

Sanja Stamenković

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet  
Sveučilišna avenija 4, 51000 Rijeka  
sstamenkovic@gmail.com

### Sažetak

Cilj je ovog rada ispitati odnos procjene stila rukovođenja, organizacijske pravednosti i identifikacije s organizacijom. Posebno se u navedenom odnosu provjerava medijacijska uloga organizacijske pravednosti. Strukturalno modeliranje korišteno je u svrhu analize podataka prikupljenih na većem prigodnom uzorku zaposlenika organizacija različitih djelatnosti. Rezultati potvrđuju medijacijski efekt organizacijske pravednosti: aktivni stilovi rukovođenja (i transakcijsko i transformacijsko) pozitivno doprinose doživljaju organizacijske pravednosti, što za posljedicu ima jače izraženu identifikaciju s organizacijom. Pritom transformacijski stil rukovođenja ima pozitivne, direktne i indirektne efekte na organizacijsku identifikaciju, dok transakcijski stil samo indirektno, putem percepcije organizacijske pravednosti, pozitivno doprinosi identifikaciji zaposlenika s organizacijom. Aktivni stilovi rukovođenja i percepcija organizacijske pravednosti ukupno objašnjavaju približno četvrtinu varijance identifikacije s organizacijom. Raspravlja se o značenju rezultata za upravljanje ljudskim resursima, odnosno o važnosti aktivne uloge rukovoditelja u procesima i sustavima namijenjenima zadržavanju i motiviranju zaposlenika u organizaciji.

**Glavne riječi:** identifikacija s organizacijom, transakcijsko rukovođenje, transformacijsko rukovođenje, organizacijska pravednost

Organizacije nastoje privući i zadržati članove koji ne samo da vjeruju kako je njihova organizacija dobro mjesto za rad, pokazuju joj odanost i nemaju je namjeru napustiti, već koji uz to doživljavaju identitet organizacije isprepletenim s vlastitim identitetom, te uistinu vjeruju da su njihove vrijednosti sukladne vrijednostima organizacije.

Identifikacija s organizacijom definira se kao percepcija jedinstva s organizacijom ili pripadanja organizaciji kojom zaposlenici određuju sebe u terminima organizacije i organizacijske atribute prihvaćaju kao vlastite (Mael i Ashforth, 1995; Patchen, 1970). Njene su posljedice vidljive u poželjnim oblicima organizacijskog ponašanja: zaposlenici koji se u većoj mjeri identificiraju s organizacijom u kojoj rade pokazuju pozitivne stavove prema radu i organizaciji (Van Dick, Van Knippenberg, Kerschreiter, Hertel i Wieseke, 2008; Van Knippenberg i Sleebos, 2006), veću radnu motivaciju (Lee, 1971; Van Knippenberg i Van Schie, 2000), ulaganje napora i radni učinak (Walumbwa, Cropanzano i Hartnell, 2009; Walumbwa, Avolio i Zhu, 2008), te manji apsentizam i fluktuaciju (Harris i Cameron, 2005; Van Dick, Christw i Stellmacherw, 2004a). Stoga je razumljiv interes istraživača i praktičara za utvrđivanje čimbenika koji je potiču i razumijevanje procesa nastajanja identifikacije zaposlenih s organizacijom.

Brojna su istraživanja provjeravala utjecaj stilova rukovođenja na identifikaciju s organizacijom i dosljedno pokazala kako je aktivno rukovođenje bitan čimbenik identifikacije zaposlenika s organizacijom (Epitropaki i Martin, 2005; Liu, Zhu i Yang, 2010; Tyler i DeCremer, 2005; Van Knippenberg, Van Knippenberg, De Cremer i Hogg, 2004; Zhu, Riggio, Sosik i Yang, 2012). Poznat je i pozitivan utjecaj percipirane organizacijske pravednosti na identifikaciju s organizacijom (Cheung i Law, 2008; Michel, Stegmaier i Sonntag, 2010; Olkkonen i Lipponen, 2006; Patel, Budhwar i Varma, 2012). Međutim, prema našim saznanjima, do sada nije provjeravana medijacijska uloga percepcije organizacijske pravednosti u odnosu između aktivnih stilova rukovođenja i identifikacije zaposlenika s organizacijom. Upravo je to svrha ovoga rada, kojim se nastoji pridonijeti postojećim spoznajama o složenom međuodnosu rukovođenja, pravednosti i identifikacije s organizacijom.

### Stilovi rukovođenja

Rukovođenje se najčešće opisuje kao proces interakcije između rukovoditelja i sljedbenika u kojem rukovoditelj nastoji utjecati na sljedbenike u svrhu ostvarenja zajedničkih ciljeva (Northouse, 2010; Yukl, 2008). Brojna su istraživanja u ovom području pokazala postojanje različitih stilova rukovođenja (primjerice, Hirtz, Murray i Riordan, 2007; House, Hanges, Javidan, Dorfman i Gupta, 2004; Spears i Lawrence, 2002), a u novije se vrijeme posebno ističu transakcijsko i transformacijsko rukovođenje (Bass, 2008; Burns, 1978), kao ključne komponente modela cijelog raspona rukovođenja (Bass, 1985; Avolio i Bass, 1991).

*Transformacijski stil.* Transformacijski rukovoditelji naglašavaju intrinzičnu motivaciju sljedbenika i njihov osobni razvoj te teže usklađivanju potreba i želja zaposlenika s poželjnim organizacijskim ishodom. Na taj način transformacijski rukovoditelji potiču odanost zaposlenika i inspiriraju ih u nadilaženju vlastitih očekivanja. Avolio i Bass (2010) su utvrdili četiri dimenzije transformacijskog rukovođenja: (1) *idealizirani utjecaj* – koji uključuje ponašanja poput poticanja i inspiriranja podređenih, demonstriranja visokih etičkih standarda, ohrabrivanja razvoja i poticanja punog potencijala podređenih, te postavljanja osobnog uzora; (2) *intelektualnu stimulaciju* – koja se odnosi na sposobnost rukovoditelja da, ohrabrujući ih, potakne podređene na samostalno rješavanje problema; (3) *individualiziranu brigu* – sposobnost rukovoditelja da svim podređenima posvećuje individualnu pozornost, prihvaćajući individualne razlike u potrebama i željama svakog podređenog te (4) *inspirativnu motivaciju* – koja se odnosi na sposobnost kreiranja i predstavljanja atraktivne vizije budućnosti te demonstraciju optimizma i entuzijazma.

*Transakcijski stil.* Za razliku od transformacijskih, transakcijski rukovoditelji nastoje ostvariti legitimitet koristeći nagrade, pohvale i obećanja u svrhu zadovoljavanja trenutnih potreba zaposlenika (Northouse, 2010). Transakcijski rukovoditelji prepoznaju što podređeni žele i trebaju, održavajući tako harmoniju radnih odnosa i pružajući nagradu u zamjenu za zadovoljavajući radni učinak (Dessler i Starke, 2004). Transakcijsko rukovođenje sastoji se od sljedećih faktora: (1) *uvjetno nagrađivanje* – odnosi se na razmjenu nagrada između rukovoditelja i podređenih na način da se trud i dobra izvedba nagrađuju, a loša izvedba kažnjava te (2) *upravljanje pomoću iznimaka*: (a) *aktivno* – odnosi se na aktivan oprez rukovoditelja čiji je cilj postići postavljene standarde te (b) *pasivno* – rukovoditelji interveniraju samo u situacijama nesuradnje ili kada su greške već napravljene (Antonakis, Avolio i Sivasubramaniam, 2003).

### Organizacijska pravednost

Organizacijska se pravednost odnosi na sudove koje zaposlenici donose o tome jesu li pravedno tretirani na svojim radnim mjestima, kao i na način na koji te procjene utječu na različite varijable i ishode vezane uz posao (Moorman, 1991). Ovi sudovi zaposlenika uključuju tri dimenzije organizacijske pravednosti: distributivnu, proceduralnu i interakcijsku. Distributivna se odnosi na procjenu pravednosti raspoređivanja ishoda (Cropanzano i Folger, 1989). Ishodi mogu biti raspoređeni po principu jednakosti, potreba ili doprinosa, a pojedinci procjenjuju pravednost raspodjele usporedbom s drugima (Alsalem i Alhaiani, 2007). Proceduralna se pravednost odnosi na metode i postupke koji reguliraju različite organizacijske procese (Nabatchi, Bingham i Good, 2007), a koji bi trebali biti dosljedni, nepristrani i moralno prihvatljivi (Cropanzano i Greenberg, 1997). Interakcijska pravednost podrazumijeva komunikacijski aspekt interpersonalnih odnosa vezanih uz organi-

zacijske postupke (McDowall i Fletcher, 2004), odnosno način prenošenja informacija i tretiranja pojedinaca na koje poslodavčeve odluke utječu (Bies i Moag, 1986).

### Identifikacija s organizacijom

Identifikacija s organizacijom poseban je dio socijalne identifikacije prema kojoj pojedinci određuju sliku o sebi u terminima organizacije u kojoj su zaposleni. Organizacija se promatra kao socijalna kategorija s određenim atributima koje zaposlenici prilikom identifikacije prihvaćaju kao vlastite, a sebe doživljavaju kao personifikaciju organizacije (Mael i Ashforth, 1995). Svakoj je organizaciji stalo da ju njeni zaposlenici doživljavaju usko povezanom s vlastitim identitetom. Identifikacija s organizacijom osigurava koheziju i stoga je ključ organizacijskog uspjeha (Epitropaki i Martin, 2005). Patchenov (1970) koncept identifikacije s organizacijom čine tri komponente: sličnost (percipirana sličnost zaposlenika i organizacije u terminima zajedničkih vrijednosti i ciljeva), pripadnost (osjećaj privrženosti, pripadanja i ponosa) i odanost (odanost organizaciji i njenim ciljevima). U literaturi se identifikacija s organizacijom u početku izjednačavala s organizacijskom odanošću, posebice s njenom afektivnom komponentom. Međutim, istraživači su najprije teorijski, a kasnije i empirijski, jasno odredili njihove konceptualne razlike. Primjerice, prema Ashfort i Mael (1989), identifikacija s organizacijom, za razliku od organizacijske odanosti, pridonosi samoodređenju pojedinca (opisuju je kao “samo-odnosnu” (*self-referential*) i “samo-definicijsku” (*self-definitional*)). Nadalje, istraživači navode i razlike u njihovu nastajanju (Pratt, 1998). Naime, razvoj identifikacije s organizacijom ovisi o percepciji sličnosti i dijeljenja sudbine s organizacijom (Mael i Ashfort, 1992), dok se organizacijska odanost razvija zbog (materijalne) razmjene između pojedinca i organizacije (Tyler i Blader, 2000). Zbog navedenih razlika u njihovu razvoju, javljaju se i razlike u mogućim ishodima ovih konstrukata. Pojedinci koji se snažno identificiraju s organizacijom razmišljat će i djelovati u korist grupnih normi i vrijednosti, čak i kada ne postoji formalni pritisak, jer su te grupne norme i vrijednosti prihvatili kao vlastite. Odani se pojedinci, s druge strane, više vode formalnim aspektima kontrole i opisa posla (Pratt, 1998). Konačno, za razvoj odanosti mora postojati odnos stvarne razmjene i privrženosti između pojedinca i suradnika, nadređenih, odnosno organizacije. U terminima pristupa socijalnog identiteta, ni interakcija, ni privrženost ili želja za istim, nisu potrebni za identifikaciju s organizacijom (Dutton, Dukerich i Harquail, 1994). Drugim riječima, pojedinac može raditi sam, daleko od svoje organizacije, ali se ipak snažno identificirati s njom. Dosljedno navedenim teorijskim argumentima, različitost koncepata potvrđena je i empirijski (Mael i Tetrick, 1992; Van Knippenberg i Sleebos, 2006).

Identifikacija s organizacijom ima posljedice na ponašanje zaposlenika koji prelaze okvire formalnog ugovora: zaposlenik je spremniji pomoći organizaciji čak i kada za to nije plaćen, smanjene je želje za odlaskom iz organizacije, kao i izosta-

janja s posla (Riketta, 2005). Brojna su istraživanja pokazala povezanost identifikacije zaposlenika s organizacijom i namjere napuštanja organizacije, odgovornim organizacijskim ponašanjem te zadovoljstvom poslom (Bartels, 2006; Riketta, 2005; Van Dick, Wagner, Stellmacher i Christ, 2004b).

### Međuodnos stilova rukovođenja, organizacijske pravednosti i identifikacije s organizacijom

Kark i Shamir (2002) pokazuju da zaposlenici transformacijsko rukovođenje doživljavaju pravednim, te stoga pretpostavljaju da postoji veća vjerojatnost da će se identificirati sa svojim nadređenim i s organizacijom. Shamir, Zakay, Breinin i Popper (1998) smatraju da transformacijski rukovoditelji potenciraju zaposlenikov doprinos grupi i na taj način pomiču identifikaciju zaposlenika s individualne na grupnu razinu. Rukovoditelji vrše utjecaj i na razini grupe, što uključuje grupnu identifikaciju. Uspostavom ove simboličke aktivnosti povećava se samopoštovanje zaposlenika, što posljedično dovodi i do identifikacije s organizacijom (Shamir, House i Arthur, 1993). Epitropaki i Martin (2005) drže kako transakcijski rukovoditelji jačaju zaposlenikovu identifikaciju s organizacijom izazivanjem tzv. procesa samo-kategorizacije u zaposlenika. Naime, pružanjem uvjetnih nagrada i nadgledanjem učinka podređenih, rukovoditelji razjašnjavaju očekivanja podređenih vezana uz norme i vrijednosti. Time postižu bolje razumijevanje uloga zaposlenika i veće usklađivanje njihovih osobnih s vrijednostima organizacije. Na taj način jačaju i njihovu identifikaciju s organizacijom.

Organizacijska pravednost igra važnu ulogu u rukovođenju. Istraživanja su potvrdila da će rukovoditelji koji pravilno primjenjuju i transformacijski i transakcijski stil rukovođenja izazvati snažne percepcije pravednosti podređenih o načinu upravljanja (Alexander i Ruderman, 1987; Folger i Konovsky, 1989; Lind i Tyler, 1988). Također, povećavanje mogućnosti za izražavanje mišljenja i sudjelovanje u odlučivanju pozitivno utječu na percepcije pravednosti podređenih (Lind i Tyler, 1988).

Nadalje, istraživanja su potvrdila kako je organizacijska pravednost i značajan prediktor identifikacije s organizacijom. Percepcije pravednosti, pružajući osnove za evaluaciju društvenih situacija, oblikuju mišljenja, osjećaje i ponašajne aktivnosti pojedinaca (Tyler i Smith, 1997; Tyler, 2000). Primjerice, pokazalo se da su i proceduralna i distributivna pravednost pozitivno povezane s identifikacijom s organizacijom (Lipponen, Olkkonen i Moilanen 2004; Tyler i Blader, 2000, 2002; Tyler, DeGoey i Smith, 1996).

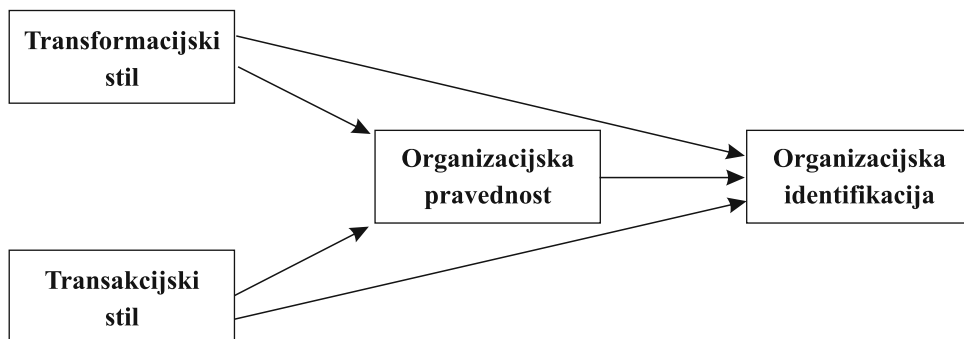
Cilj je ovoga istraživanja provjeriti medijacijsku ulogu percepcije organizacijske pravednosti u odnosu procjene aktivnih stilova rukovođenja i identifikacije zaposlenika s organizacijom.

## Hipoteze

- H1:** Percipirani transformacijski stil rukovođenja pozitivno će doprinosti percepciji organizacijske pravednosti.
- H2:** Percipirani transformacijski stil rukovođenja bit će pozitivno povezan i imati direktne i indirektne efekte na identifikaciju s organizacijom.
- H3:** Percipirani transakcijski stil rukovođenja pozitivno će doprinosti percepciji organizacijske pravednosti.
- H4:** Percipirani transakcijski stil rukovođenja bit će pozitivno povezan i imati direktne i indirektne efekte na identifikaciju s organizacijom.
- H5:** Percepcija organizacijske pravednosti bit će pozitivno povezana s identifikacijom s organizacijom.
- H6:** Percepcija organizacijske pravednosti posredovat će odnos između stilova rukovođenja i identifikacije s organizacijom.

## Pretpostavljeni model

Na Slici 1 prikazan je pretpostavljeni model koji provjerava medijacijski efekt percepcije organizacijske pravednosti u odnosu aktivnih stilova rukovođenja i identifikacije zaposlenika s organizacijom. Model je utemeljen na postojećoj literaturi, ali ju i proširuje uvođenjem konstrukta organizacijske pravednosti. Prvo, model uključuje globalnu mjeru procjene organizacijske pravednosti, kao što su predložili Mayer, Bardes i Piccolo (2008). Drugo, pretpostavljen je pozitivan doprinos transformacijskog i transakcijskog stila percepciji organizacijske pravednosti (Alexander i Ruderman, 1987; Folger i Konovsky, 1989) te identifikaciji zaposlenika s organizacijom (Epitropaki i Martin, 2005; Liu i sur., 2010), kao i pozitivan efekt percepcije organizacijske pravednosti na identifikaciju s organizacijom (Lipponen i sur., 2004; Tyler i Blader, 2000). Iz navedenog je opravdano očekivati i navedeni medijacijski efekt.



Slika 1. Pretpostavljeni model.

## METODA

## Sudionici i postupak

Sudionici istraživanja (N = 537) zaposlenici su 17 hijerarhijski strukturiranih organizacija različitih djelatnosti (proizvodne, javni sektor, uslužni sektor), odjela (proizvodnja, računovodstvo, osoblje) te organizacijskih razina (u rasponu od zaposlenika na nerukovodećim pozicijama [48%], prve linije nadređenih [43%] do srednje razine rukovodstva [9%]). U istraživanje, zbog sadržaja upitnika, nije uključena najviša razina rukovodstva. Među sudionicima 66% je ženskog, a 34% muškog spola. Nešto više od 50% ispitanih zaposlenika je u kategorijama do 40 godina starosti, a najveći broj sudionika (73%) imao je više od pet godina radnog iskustva u sadašnjoj organizaciji. Istraživanje je provedeno u većim ili manjim grupama u organizaciji u kojoj su sudionici zaposleni. Unutar pojedine organizacije, zaposlenici su birani po načelu dostupnosti, s tim da se vodilo računa o podjednakom udjelu sudionika pojedinih hijerarhijskih razina. Istraživanje su provodili i nadzirali istraživači, koji su podijelili i kasnije prikupili ispunjene upitnike. Neposredni rukovoditelji sudionika nisu bili prisutni prilikom provođenja istraživanja. Sudionicima je rečeno da se istraživanjem želi utvrditi kako zaposlenici doživljavaju svoj posao, kako vide svoje rukovoditelje i organizaciju i kako se osjećaju u svom radnom okruženju. Naglašeno im je kako je istraživanje u potpunosti anonimno i dobrovoljno te kako će se dobiveni podaci koristiti isključivo u znanstveno-istraživačke svrhe. Upozoreni su da na upitnike ne pišu ime i prezime. Istraživanje je trajalo približno 25 minuta. Čestice svih mjerenih varijabli po slučaju su raspoređene tako da formiraju jedinstven upitnik. Na kraju upitnika nalazila su se pitanja vezana uz demografske podatke (dob, spol, staž, razina u organizacijskoj strukturi te stupanj obrazovanja). Podaci su obrađeni statističkim programom *IBM SPSS 20 for Windows* te *IBM SPSS Amos Version 20* za strukturalno modeliranje.

## Instrumenti

**Stil rukovođenja.** *Višefaktorski upitnik rukovođenja* (MLQ-Form 5X short; Avolio i Bass, 2010) korišten je u procjeni stila rukovođenja neposredno nadređenog. MLQ je originalno konstruiran u svrhu procjene rukovođenja u okviru teorije cijelog raspona rukovođenja. U ovom istraživanju primijenjen je MLQ u cijelosti, a u analizi je korišteno 28 čestica: mjere transformacijskog (idealizirani utjecaj – atribuirani i ponašanje, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija te individualizirana briga, ukupno 20 čestica) te transakcijskog rukovođenja (uvjetno nagrađivanje i aktivno upravljanje pomoću iznimaka, ukupno 8 čestica). Tvrdnje su procjenjivane na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva: od 1 = uopće se ne slažem do 5 = potpuno se slažem. Kompozitni rezultat izračunat je kao zbroj procjena na pojedinim tvrdnjama – viši rezultati upućuju na percepciju većeg korištenja

pojedinih stila rukovođenja. Cronbach-alpha koeficijenti pouzdanosti za mjeru stila rukovođenja su 0,95 za transformacijsko te 0,87 za transakcijsko.

**Organizacijska pravednost.** *Upitnik percepcije organizacijske pravednosti* (Ćulumović, 2005, prilagođen prema Cropanzano, Prehar i Chen, 2002; Colquitt, 2001; Beugré i Baron, 2001; Niehoff i Moorman, 1993) korišten je u procjeni percepcija organizacijske pravednosti. Upitnik se sastoji od 39 tvrdnji, podijeljenih u tri subskale, u svrhu mjerenja tri dimenzije organizacijske pravednosti: proceduralne (15), interakcijske (13) te distributivne (11 čestica). Tvrdnje su procjenjivane na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva: od 1 = uopće se ne slažem do 5 = potpuno se slažem. Kompozitni rezultat izračunat je kao zbroj procjena svih tvrdnji pojedine subskale. Viši rezultati upućuju na višu razinu percipirane organizacijske pravednosti za svaku od tri dimenzije pravednosti. Cronbach-alpha koeficijenti za mjere organizacijske pravednosti iznose 0,93 za proceduralnu, 0,94 za interakcijsku te 0,93 za distributivnu pravednost. Cronbach-alpha koeficijent za ukupnu mjeru organizacijske pravednosti iznosi 0,97.

**Identifikacija s organizacijom.** *Upitnik organizacijske identifikacije* (OID; prilagođen prema Mael i Ashforth, 1992) korišten je u procjeni stupnja identifikacije zaposlenih s organizacijom. Upitnik sadrži 6 tvrdnji (primjer: “*Uspjeh organizacije u kojoj radim smatram i vlastitim uspjehom*”). Svaka se tvrdnja procjenjuje na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva: od 1 = uopće se ne slažem do 5 = potpuno se slažem. Kompozitni rezultat izračunat je kao zbroj procjena svih tvrdnji. Viši rezultati upućuju na višu razinu stupnja identifikacije s organizacijom. Prema autorima, pouzdanost upitnika se kreće između 0,80 i 0,90. Cronbach-alpha koeficijent u ovom istraživanju iznosi 0,73.

## REZULTATI

### Deskriptivna statistika i korelacije

U Tablici 1. prikazane su aritmetičke sredine, standardne devijacije, Cronbach alpha koeficijenti interne konzistencije i interkorelacije svih mjerenih varijabli.

Očekivano, pronađena je visoka pozitivna povezanost transakcijskog ( $r = 0,70$ ,  $p < 0,01$ ) i transformacijskog ( $r = 0,69$ ,  $p < 0,01$ ) stila rukovođenja i percepcije organizacijske pravednosti. Percepcije organizacijske pravednosti pozitivno su povezane s identifikacijom s organizacijom ( $r = 0,42$ ,  $p < 0,01$ ). Transakcijski ( $r = 0,39$ ,  $p < 0,01$ ) i transformacijski ( $r = 0,44$ ,  $p < 0,01$ ) stil rukovođenja također su pozitivno povezani s identifikacijom zaposlenika s organizacijom. Pored toga, treba istaknuti da je ovim istraživanjem dobivena viša korelacija između transakcijskog i transformacijskog rukovođenja ( $r = 0,88$ ) nego što je to uobičajeno ( $r = 0,70$ ; prema Avolio i Bass, 2010), što upućuje na činjenicu da sudionici ovog



Tablica 1. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, koeficijenti interne konzistencije i korelacije svih mjerenih varijabli

	Deskriptivna statistika			Korelacije						
	<i>M</i>	<i>SD</i>	$\alpha$	2	3	4	5	6	7	
1. Transakcijski stil	26,11	6,74	0,87	0,88	0,70	0,54	0,69	0,69	0,39	
2. Transformacijski stil	65,29	16,94	0,95		0,69	0,52	0,70	0,69	0,44	
3. Organizacijska pravednost	117,92	32,42	0,97			0,85	0,93	0,91	0,42	
4. Distributivna pravednost	31,29	10,40	0,93				0,71	0,67	0,34	
5. Proceduralna pravednost	44,26	12,93	0,93					0,81	0,45	
6. Interakcijska pravednost	42,23	12,60	0,94						0,38	
7. Identifikacija s organizacijom	20,54	4,58	0,73							

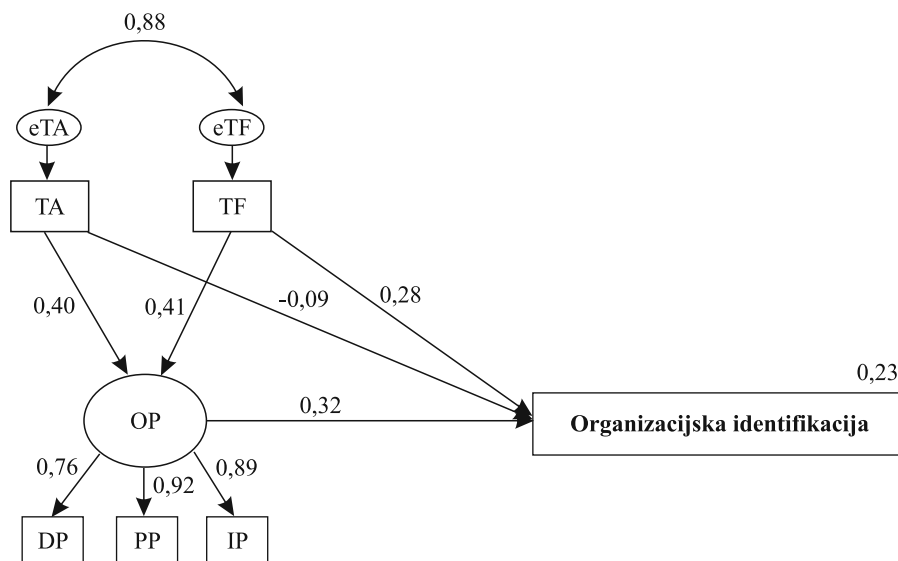
Napomena: N = 537, sve korelacije su značajne na razini  $p < 0,01$

istraživanja navedene stilove rukovođenja svojih neposrednih rukovoditelja doživljavaju vrlo slično.

### Strukturalno modeliranje.

Strukturalno modeliranje (SEM) korišteno je u svrhu procjene slaganja teorijski pretpostavljenog modela (prikazanog na Slici 2.) s podacima. Strukturalno modeliranje može ponuditi smisleniju i valjaniju interpretaciju rezultata u odnosu na alternativne metode (Kline, 1998). Korištenje navedene metode sukladno je dosadašnjim radovima koji ispituju stilove rukovođenja, organizacijsku pravednost ili identifikaciju s organizacijom (npr. Ekaterini, 2010; Epitropaki i Martin, 2005). U svrhu procjene stupnja slaganja pretpostavljenog modela s podacima korišteni su sljedeći pokazatelji: Hi kvadrat test, NC (*Normed Chi-square*), CFI (*Comparative fit index*), TLI (*Tucker-Lewis index*), NFI (*Normed-fit index*), RMSEA (*Root mean square error of approximation*), GFI (*Goodness-of-fit statistic*), AGFI (*Adjusted goodness-of-fit statistic*) te SRMR (*Standardised root mean square residual*).

Vrijednosti CFI, GFI, TLI i NFI pokazatelja koje ukazuju na zadovoljavajuće slaganje pretpostavljenog modela s podacima trebale bi biti  $\geq 0,95$  (Hooper, Coughlan i Mullen, 2008). Vrijednosti AGFI više od 0,90 pokazatelj su zadovoljavajućeg slaganja (Miles i Shevlin, 1998). Gornje ograničenje preporučene RMSEA vrijednosti je 0,07 (Steiger, 2007). Vrijednosti SRMR manje od 0,05 pokazatelj su zadovoljavajuće podudarnosti modela s podacima (Byrne, 1998). Iako je Hi kvadrat test osnovni pokazatelj slaganja u strukturalnom modeliranju, gotovo je nemoguće ne odbaciti nul hipotezu pri korištenju velikih uzoraka, stoga se Hi kvadrat test treba koristiti kao jedna od mjera slaganja modela s podacima (Jöreskog & Sörbom, 1993).



Legenda:

TA – transakcijsko rukovođenje

TF – transformacijsko rukovođenje

OP – organizacijska pravednost

DP – distributivna pravednost

PP – proceduralna pravednost

IP – interakcijska pravednost

Slika 2. Međuodnos stilova rukovođenja, organizacijske pravednosti i identifikacije s organizacijom.

Iz navedenog razloga, predloženo je, između ostalog i izračunavanje normiranog Hi kvadrat testa (NC - *Normed Chi – square*), s poželjnim vrijednostima manjim od 3 (Kline, 1998).

Rezultati većine pokazatelja upućuju na vrlo dobro slaganje pretpostavljenog modela s podacima ( $\chi^2$  [df = 6; N = 537] = 18,02,  $p = 0,006$ ; NC = 2,83; SRMR = 0,0164; GFI = 0,989; AGFI = 0,961; CFI = 0,995; NFI = 0,992; TLI = 0,987; RMSEA = 0,061).

U skladu s pretpostavkama, standardizirani parametri modela potvrdili su pozitivan doprinos percipiranog transakcijskog ( $\beta = 0,40$ ,  $p < 0,001$ ) i transformacijskog ( $\beta = 0,41$ ,  $p < 0,001$ ) stila rukovođenja percepciji organizacijske pravednosti, čime su potvrđene **H1** i **H3**. Percipirana organizacijska pravednost također pozitivno doprinosi identifikaciji zaposlenika s organizacijom ( $\beta = 0,32$ ,  $p < 0,001$ ), čime je potvrđena **H5**.

U svrhu provjere **H6**, odnosno procjene značajnosti medijacijske uloge percipirane organizacijske pravednosti u odnosu stilova rukovođenja i identifikacije s organizacijom, korištena je Monte-Carlo metoda aproksimacije (bootstrapping). Rezultati

potvrđuju medijacijski efekt organizacijske pravednosti (čime je potvrđena **H6**): aktivni stilovi rukovođenja (i transakcijsko i transformacijsko) pozitivno doprinose doživljaju organizacijske pravednosti, te, nadalje, jačaju identifikaciju zaposlenika s organizacijom. Pritom transformacijski stil rukovođenja ima pozitivne, direktne ( $\beta = 0,28, p < 0,001$ ) i indirektno ( $\beta = 0,13, p < 0,05$ ) efekte na organizacijsku identifikaciju, dok transakcijski stil samo indirektno, putem percepcije organizacijske pravednosti, pozitivno doprinosi identifikaciji s organizacijom ( $\beta = 0,13, p < 0,05$ ), što upućuje na potpunu medijaciju. Navedeni nalazi u potpunosti potvrđuju **H2** te djelomično **H4**.

Aktivni stilovi rukovođenja i percepcija organizacijske pravednosti ukupno objašnjavaju 23% varijance identifikacije s organizacijom.

## RASPRAVA

U radu je predložen i provjeren model povezanosti aktivnih stilova rukovođenja, organizacijske pravednosti i identifikacije s organizacijom. Nalazi ovog istraživanja u skladu su s nalazima ranijih istraživanja koji jasno pokazuju pozitivnu povezanost transakcijskog i transformacijskog stila rukovođenja i organizacijske pravednosti (Bass, 2008; Cohen-Charash i Spector, 2001; Greenberg, 1996; Tyler i Lind, 1992), pozitivnu povezanost navedenih stilova rukovođenja i identifikacije zaposlenika s organizacijom (Epitropaki i Martin, 2005; Liu i sur., 2010; Tyler i DeCremer, 2005; Van Knippenberg i sur., 2004; Zhu i sur., 2012), kao i pozitivan odnos organizacijske pravednosti i identifikacije zaposlenika s organizacijom (Cheung i Law, 2008; Michel i sur., 2010; Olkkonen i Lipponen, 2006; Patel i sur., 2012).

Također, potvrđen je medijacijski efekt percepcije organizacijske pravednosti u odnosu aktivnih stilova rukovođenja i identifikacije zaposlenika s organizacijom, što je ujedno i glavni doprinos ovoga rada. Ovaj nalaz objašnjava neke od mogućih procesa koji su u podlozi djelovanja ispitivanih stilova rukovođenja na identifikaciju zaposlenika s organizacijom. Rezultati potvrđuju važnost aktivnog rukovođenja u procesu identifikacije zaposlenika s organizacijom te sukladno nalazima Kark i Shamir-a (2002) te Shamir-a i sur. (1998) pokazuju da transformacijski rukovoditelji, neposredno, razvijaju zajedničku razinu samopoimanja zaposlenika i povećavaju stupanj njihove identifikacije s organizacijom i to (1) formuliranjem privlačne vizije budućnosti, (2) naglašavanjem važnosti posjedovanja zajedničkih ciljeva i izražavanjem uvjerenosti u njihovo postizanje te (3) pomaganjem svakom pojedincu da razvije svoje jake strane, pritom uvažavajući njegove specifične potrebe, sposobnosti i težnje. Pored toga, navedena ponašanja neposrednog rukovoditelja zaposlenici doživljavaju pravednima, što znači da je percepcija organizacijske pravednosti još jedan mehanizam pomoću kojega transformacijsko rukovođenje utječe na identifikaciju zaposlenika s organizacijom. Također, rezultati pokazuju da ponašanja koja karakteriziraju transakcijski stil rukovođenja, poput (1) preciznog

određivanja odgovornosti za postizanje zadanih ciljeva u poslu i jasnog davanja do znanja što će tko dobiti kada ih postigne, (2) usmjeravanja pozornosti na nepravilnosti, pogreške i odstupanja od standarda, kao i razrješavanje pogrešaka i neuspjeha u radu, zaposlenici doživljavaju pravednima i upravo je to mehanizam pomoću kojeg transakcijski stil rukovođenja pozitivno utječe na identifikaciju zaposlenika s organizacijom. Dakle, u svrhu postizanja višeg stupnja identifikacije zaposlenika s organizacijom, potrebno je voditi računa ne samo o načinu rukovođenja, već i percepcijama pravednosti zaposlenika. Rukovoditelje bi trebalo educirati u prepoznavanju različitih vrsta i utjecaja organizacijske pravednosti na različite, organizaciji važne ishode, kao što su predložili Skarlicki i Latham (1996; 1997). Pored toga, identifikacija zaposlenika s organizacijom može se povećati osposobljavanjem i poticanjem rukovoditelja na ponašanja kojima tretiraju zaposlenike s uvažavanjem i poštovanjem, pružaju im točne i precizne informacije, koriste dosljedne i nepristrane metode i postupke prilikom donošenja poslovnih odluka te, u okviru svojih ovlasti, vode računa o pravednoj raspodjeli ishoda. Svjesnost o navedenom može pozitivno pridonijeti načinu implementacije organizacijskih pravila, razvoju dobrih međuljudskih odnosa i kvalitetne komunikacije između rukovoditelja i podređenih, a time i razvoju i jačanju identifikacije zaposlenika s organizacijom.

Provedeno istraživanje ima i svoje nedostatke. Prvo, sam nacrt istraživanja ne omogućuje zaključivanje o kauzalnom odnosu među ispitivanim konstruktima, niti utvrđivanje procesa njihova razvoja i promjene tijekom vremena, što otvara mogućnost alternativnih interpretacija rezultata. Drugo, s obzirom na to da su svi podaci prikupljeni iz istih izvora, u istom vremenskom periodu metodom samoprocjene, postoji mogućnost efekta zajedničke varijance metode, odnosno sistematske pogreške mjerenja. Ova vrsta pogreške realne odnose među teorijskim konstruktima može učiniti dvojbenim (Podsakoff, MacKenzie, Lee i Podsakoff, 2003). Za provjeru efekta zajedničke varijance metode u sličnim se istraživanjima najčešće koristi Harman post-hoc jednofaktorski test (Podsakoff i Organ, 1986), korišten i u ovom istraživanju. Rezultati eksploratorne faktorske analize svih čestica ispitivanih varijabli, pokazuju da je najveći postotak zajedničke varijance objašnjen pojedinačnim faktorom iznosio 40%. Ako bi pojedinačni faktor objašnjavao većinu varijance (iznad 50%), to bi upućivalo na efekt zajedničke varijance metode. Iz navedenog se može zaključiti kako efekt zajedničke varijance metode nije problem u ovom istraživanju. Treće, sam uzorak je prigodan. Premda je u istraživanje uključen velik broj zaposlenika različitih organizacija, potreban je oprez pri generalizaciji dobivenih rezultata. S obzirom na veći udio žena u provedenom istraživanju, koje u odnosu na muškarce veću vrijednost pridaju proceduralnoj pravednosti (primjerice, Kidder i McLean Parks, 2001), moguć je i utjecaj spola na dobivene međuodnose ispitivanih varijabli. Potrebna su daljnja istraživanja koja će u većoj mjeri kontrolirati mogući utjecaj navedenih ograničenja.

Zaključno, ovo istraživanje pokazuje ne samo da aktivno rukovođenje značajno pozitivno doprinosi identifikaciji zaposlenika s organizacijom, već i objašnjava

zašto su aktivni stilovi rukovođenja učinkoviti, pokazujući važnost percepcije organizacijske pravednosti kao mehanizma u podlozi navedenog odnosa. Organizacija koja želi pozitivno utjecati na stupanj organizacijske identifikacije svojih zaposlenika, u svakodnevnoj praksi upravljanja ljudskim resursima mora voditi računa o njihovu doživljaju organizacijske pravednosti.

## LITERATURA

- Alexander, S., Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organization behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Alsalem, M., Alhaiani, A. (2007). Relationship between Organizational Justice and Employees Performance. *Aledari*, 108, 97-110.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Ashforth, B.E., Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. (1991). *The full range leadership development programs: basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. (2010). *Višefaktorski upitnik rukovođenja (MLQ) Priručnik*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Bartels, J. (2006). Organizational identification and communication: Employees evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels. *Doktorska disertacija*. Sveučilište u Twenteu, Nizozemska. [http://doc.utwente.nl/57442/1/thesis\\_Bartels.pdf](http://doc.utwente.nl/57442/1/thesis_Bartels.pdf)
- Bass, B.M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th Ed.), New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Beugré, C.D., Baron, R.A. (2001). Assessing systemic justice: The role of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 324-339.
- Bies, R.J., Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43-55.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Byrne, B.M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic concepts, applications and programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cheung F.Y., Law, C.C. (2008). *Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong*. *Asia Pacific Business Review*, 14, 213-231.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.

- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Cropanzano, R., Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decisions autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74, 293-299.
- Cropanzano, R., Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C.L. Cooper, I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A., Chen, P.Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organizational Management*, 27, 324-351.
- Ćulumović, R. (2005). Percepcija distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti i stavovi prema radu (Neobjavljeni diplomski rad). Rijeka: Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- Dessler, G., Starke, F.A. (2004). *Management: Principles and practices for Tomorrow's Leaders*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River: New York.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Ekaterini, G. (2010). The impact of leadership styles on four variables of executives workforce. *International Journal of Business & Management*, 5, 3-16.
- Epitropaki, O., Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589.
- Folger, R., Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural justice and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harris, G.E., Cameron, J.E. (2005). Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 37, 159-169.
- Hirtz, P.D., Murray S.L., Riordan C.A. (2007). The Effects of Leadership on Quality. *Engineering Management Journal*, 19, 22-27.
- Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M.R. (2008). Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6, 53-60.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jöreskog, K., Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International Inc.
- Kark, R., Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. In B. Avolio, F. Yammarino (Eds.). *Transformational leadership: The road ahead*. Stamford, CT: JAI Press.
- Kidder, D.L., McLean Parks, J. (2001). The good soldier: Who is s(he)? *Journal of Organizational Behavior*, 22, 939-959.
- Kline, R.B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.

- Lee, S.M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- Lind, E.A., Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lipponen J., Olkkonen M.E., Moilanen M. (2004). Perceived procedure justice and employees response to an organizational merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 391-413.
- Liu, W., Zhu, R., Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 189-202.
- Mael, F.A., Tetrick, L.E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824.
- Mael, F.A., Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Mael, F.A., Ashforth, B.E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-333.
- Mayer, D.M., Bardes, M., Piccolo, R.F. (2008). Do servant-leadership help satisfy subordinate needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 180-197.
- McDowall, A., Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective. *Personnel Review*, 33, 8-29.
- Michel, A., Stegmaier, R., Sonntag, Kh. (2010). I scratch your back – you scratch mine. Do procedural justice and organizational identification matter for employees' cooperation during change? *Journal of Change Management*, 10, 41-59.
- Miles, J., Shevlin, M. (1998). Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. *Personality and Individual Differences*, 25, 85-90.
- Moorman, R.H. (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Nabatchi, T., Bingham, L.B., Good, D.H. (2007). Organizational Justice and Workplace Mediation: A Six Factor Model. *International Journal of Conflict Management*, 18, 148-176.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Olkkonen, M.-E., Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. New Jersey: Prentice Hall.

- Patel, C., Budhwar, P., Varma, A. (2012). Overall justice, work group identification and work outcomes: Test of moderated mediation process. *Journal of World Business*, 47, 213-222.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y., Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P.M., Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Pratt, M.G. (1998). To be or not to be: central questions in organizational identification. In Whetten, D., Godfrey, P. (Ur) *Identity in Organizations: Developing theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 171-208.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Shamir, B., House, R.J., Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinate attitudes, unit characteristics, and superiors' assessment of leaders' performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387-409.
- Skarlicki, D.P., Latham, G.P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, 161-169.
- Skarlicki, D.P., Latham, G.P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology*, 50, 617-633.
- Spears, L.C., Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century*. New York: John Wiley & Sons.
- Steiger, J.H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42, 893-898.
- Tyler, T.R., Blader, S.L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T.R., Blader, S.L. (2002). The influence of status judgments in hierarchical groups: Comparing autonomous and comparative judgments about status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 813-838.
- Tyler, T.R. (2000). Social justice. *International Journal of Psychology*, 35, 117-125.
- Tyler, T.R., De Cremer, D. (2005). Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change. *The Leadership Quarterly*, 16, 529-545.
- Tyler, T.R., DeGoey, P., Smith, H.J. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913-930.
- Tyler, T.R., Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In Zanna, M. (Eds.). *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-119, New York: Academic Press.
- Tyler, T.R., Smith, H. (1997). Social justice and social movements. In D. Gilbert, S. Fiske, G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (4th edition, 2, 595-629). New York, NY: McGraw-Hill.



- Van Dick, R., Christw, O., Stellmacherw, J. (2004a). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360.
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 388-399.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. (2004b). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Van Knippenberg, D., Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., Hogg, M.A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825-856.
- Van Knippenberg, D., Van Schie, E.C.M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61, 793-825.
- Walumbwa, F.O., Cropanzano, R., Hartnell, C.A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1103-1126.
- Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Zhu, W., Riggio, R., Sosik, J., Yang, B. (2012). The impact of transformational leadership on organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13, 186-212.

## THE ROLE OF LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE IN EMPLOYEE'S ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

### Summary

The aim of this study is to verify the relationship between leadership style, organizational justice and organizational identification. Particularly, the mediating role of perceived organizational justice is explored. Structural equation modeling was used to analyze data collected on a large sample of employees from different organizations. The results confirm the mediation effect of organizational justice: active leadership styles (both transactional and transformational) positively contribute to organizational justice perceptions, which results in stronger organizational identification. The tran-

sformational leadership style has a positive, direct and indirect effect on organizational identification while the transactional leadership style works indirectly, through the perceptions of organizational justice, positively contributing to organizational identification. Active leadership styles and organizational justice perceptions explain nearly a quarter of the total variance of organizational identification. The significance of the results for human resource management and the importance of the active role of managers in the processes and systems intended for retaining and motivating employees in an organization are discussed.

**Key words:** organizational identification, transactional leadership style, transformational leadership style, organizational justice

Primljeno: 04. 10. 2013.