

# Uloga organizacije pravednosti, doživljaja ugleda organizacije i identifikacije s organizacijom u predikciji angažiranosti zaposlenika

---

Zlatic, Luka

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:186:996733>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-18**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski sveučilišni studij psihologije

Luka Zlatić

**ULOGA ORGANIZACIJSKE PRAVEDNOSTI, DOŽIVLJAJA UGLEDA  
ORGANIZACIJE I IDENTIFIKACIJE S ORGANIZACIJOM U  
PREDIKCIJI ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

Rijeka, 2017.

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski sveučilišni studij psihologije

Luka Zlatić

**ULOGA ORGANIZACIJSKE PRAVEDNOSTI, DOŽIVLJAJA UGLEDA  
ORGANIZACIJE I IDENTIFIKACIJE S ORGANIZACIJOM U  
PREDIKCIJI ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

Mentor: prof. dr. sc. Zoran Sušanj

Rijeka, 2017.

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradio samostalno, znanjem stečenim na Odsjeku za psihologiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora *prof. dr. sc. Zorana Sušnja*.

Rijeka, rujan, 2017.

## **Uloga organizacijske pravednosti, doživljaja ugleda organizacije i identifikacije s organizacijom u predikciji angažiranosti zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Današnje organizacije kontinuirano pokušavaju pronaći načine kako učiniti svoje zaposlenike više energičnima, uključenima i učinkovitima u radu. Angažirani zaposlenici iskazuju brojna poželjna i kooperativna ponašanja koja organizacijama mogu poslužiti kao alat u stjecanju konkurentske prednosti ili uspjeha. Svrha ovog rada bila je ispitati model odnosa organizacijske pravednosti, doživljaja ugleda organizacije, identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti. Posebno se u navedenom odnosu provjeravala medijacijska uloga organizacijske identifikacije. Pretpostavljeni je model utemeljen na danom pregledu postojećih istraživanja i povezivanju teorija socijalne razmjene, zahtjeva i resursa posla, socijalnog identiteta te grupnog angažmana. Podaci su prikupljeni upitničkim mjerama na prigodnom uzorku od 276 sudionika, zaposlenih u različitim organizacijama privatnog i javnog sektora. Rezultati strukturalnog modeliranja potvrđuju medijacijski efekt identifikacije s organizacijom: percepcija organizacijske pravednosti i doživljaj ugleda organizacije pozitivno doprinose organizacijskoj identifikaciji, koja nadalje facilitira radnu angažiranost. Pri tome, doživljaj ugleda organizacije ima pozitivne, direktne i indirektno efekte na angažiranost, dok organizacijska pravednost samo indirektno, putem organizacijske identifikacije, pozitivno doprinosi angažiranosti zaposlenika. Svi prediktori zajedno objašnjavaju više od polovine varijance angažiranosti, što upućuje na model visoke eksplikativne snage. Osim empirijskog doprinosa, nalazi rada mogu se primijeniti u svrhu mogućih organizacijskih intervencija, važnih za uspostavu preduvjeta radne angažiranosti.

**Ključne riječi:** percepcija organizacijske pravednosti, doživljaj ugleda organizacije, identifikacija s organizacijom, radna angažiranost

## **The Role of Organizational Justice, Perceived External Prestige and Organizational Identification in Employee Engagement Prediction**

### **ABSTRACT**

Modern organizations are constantly trying to find ways to make their employees more energetic, involved and effective in work. Engaged employees express numerous desirable and cooperative behaviors, which can serve as a tool for gaining competitive advantage or organizational success. This paper aimed to examine the relationship between organizational justice, perceived external prestige, organizational identification and work engagement. Specifically, the mediating role of organizational identification in this relationship was investigated. The proposed model is based on a review of present studies, as well as principals of social exchange theory, job demands-resources model, social identity theory and group engagement model. Data were collected by questionnaire measures on a sample of 276 participants, employed in various private and public sector organizations. The results of structural equation modeling confirm the mediation effect of organizational identification: perceived organizational justice and external prestige contribute positively to organizational identification, which further facilitates work engagement. Thereby, perceived external prestige has positive direct and indirect effects on engagement, while organizational justice works indirectly, through the organizational identification, positively contributing to employee engagement. All predictors together explain more than half of the variance of work engagement, which indicates on a model of high explanatory power. Except for empirical contributions, these study findings can be applied for the purpose of possible organizational interventions, important for setting up the preconditions of work engagement.

**Keywords:** perceived organizational justice, perceived external prestige, organizational identification, work engagement

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Percepcija organizacijske pravednosti.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Doživljaj ugleda organizacije.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Identifikacija s organizacijom .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Radna angažiranost .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5. Međuodnos percepcije organizacijske pravednosti, doživljaja ugleda organizacije, identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti .....</b>	<b>6</b>
<b>2. CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE .....</b>	<b>9</b>
<b>3. METODA .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1. Sudionici.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2. Instrumenti .....</b>	<b>12</b>
<b>3.3. Postupak.....</b>	<b>14</b>
<b>4. REZULTATI.....</b>	<b>15</b>
<b>4.1. Utvrđivanje preduvjeta za parametrijske i multivarijatne postupke .....</b>	<b>15</b>
<b>4.2. Deskriptivna statistika i korelacije.....</b>	<b>15</b>
<b>4.3. Testiranje modela i provjera hipoteza .....</b>	<b>16</b>
<b>5. RASPRAVA .....</b>	<b>19</b>
<b>5.1. Modeli faktorskih struktura mjerenih konstrukata .....</b>	<b>19</b>
<b>5.2. Međuodnos konstrukata u strukturalnom modelu.....</b>	<b>20</b>
<b>5.3. Doprinosi, ograničenja i smjernice za buduća istraživanja .....</b>	<b>22</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>24</b>
<b>7. LITERATURA .....</b>	<b>25</b>

## 1. UVOD

Cilj je svake organizacije postići uspjeh i ostati konkurentnom na tržištu koje se neprestano mijenja. Današnje organizacije pred svoje zaposlenike postavljaju brojne zahtjeve za inovativnim, proaktivnim i odgovornim djelovanjem. U tom smislu, neophodno je osigurati energične, uključene i učinkovite ljudske resurse koji će moći udovoljavati zahtjevima visoke radne izvedbe. Radna je angažiranost prepoznata kao alat kojim poslodavci mogu ostvariti željenu produktivnost, zadovoljstvo klijenata i financijski profit (Richman, 2006). S druge pak strane, zabrinjavaju nalazi istraživanja prema kojima je, globalno, angažiranost zaposlenika više iznimka nego pravilo (Ugwu i Ojeaga, 2016). Iz organizacijske je perspektive, dakle, vrlo važno razumijevanje odrednica angažiranosti, kako bi se smanjili često veliki i nepotrebni troškovi neangažiranih radnika.

Radna angažiranost je posljednjih godina postala predmetom velikog interesa, ali specifični faktori koji stvaraju preduvjete njezinog javljanja nisu još posve jasni (Saks, 2006; Ugwu i Ojeaga, 2016). Dosadašnja literatura uglavnom je potekla od konzultanata, ostavljajući tako praznine i nedorečenosti u empirijskim proučavanjima ovog konstrukta (Macey i Schneider, 2008; Ologbo i Saudah, 2012). Pored toga, malo radova istražuje odnos angažiranosti zaposlenika i kontrolabilnih varijabli koje mogu utjecati na čitavu organizaciju. Brojna su istraživanja provjeravala učinak percepcije organizacijske pravednosti na radnu angažiranost zaposlenih (Ledimo i Hlongwane, 2014; Ugwu i Ojeaga, 2016), no čini se da je ovaj odnos ipak manje ispitivan na populaciji hrvatskih zaposlenika. Naime, prema dosadašnjim podacima i istraživanjima, niti jedan domaći znanstveni rad nije ispitivao odnos doživljaja ugleda organizacije i radne angažiranosti, iako ugled doprinosi brojnim organizacijski poželjnim ponašanjima (Dutton i Dukerich, 1991; Dutton, Dukerich i Harquail, 1994). Identifikacija zaposlenika s organizacijom pokazuje se ključnom za uspješno funkcioniranje organizacija, međutim, gotovo da i nema radova koji ispituju njezinu direktnu povezanost s radnom angažiranošću (Karanika-Murray, Ducncan, Pontes i Griffiths, 2015). Svrha ovog rada bila je stoga odgovoriti na navedene potrebe znanosti i prakse te postaviti model potencijalnih prediktora radne angažiranosti koji do sada nisu dobili odgovarajuću pažnju.



## 1. 1. Percepcija organizacijske pravednosti

Organizacijska je pravednost definirana kao zaposlenikov doživljaj poštenja organizacije, a oblikuje se pod utjecajem sadašnjih ili prošlih iskustava s organizacijskim procedurama, odnosima i/ili raspodjelom dobara (Greenberg, 1987). Radi se o konstruktivnoj prirode koja ne mora nužno odgovarati objektivnoj stvarnosti ili normativnom poimanju pravednosti (Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007). Istraživači su identificirali tri razloga zbog kojih je zaposlenicima stalo do pravednosti: pravednost omogućuje predviđanje budućih organizacijskih ishoda, komunicira osjećaje prihvaćenosti i cijenjenosti od važnih osoba, te se smatra etički ispravnim načinom postupanja prema radnicima (Cropanzano, Rupp, Mohler i Schminke, 2001). Zaposlenici razlikuju distributivnu, proceduralnu i interakcijsku komponentu organizacijske pravednosti. Distributivna pravednost počiva na Adamsonovoj (1965) teoriji, odnosno pretpostavci da zaposlenici procjenjuju pravednost raspodjele resursa uspoređujući vlastite doprinose i ishode s doprinosima i ishodima drugih kolega. Neka su istraživanja pokazala da konačna raspodjela resursa ne mora biti toliko osobno važna kao što je važan sam proces odluke o raspodjeli (Baldwin, 2006). Takvi su nalazi na tragu komponente proceduralne pravednosti koja nalaže da će zaposlenici pravednima vrednovati one procese odlučivanja koji su dosljedni, nepristrani, točni, s mogućnošću korekcija, reprezentativni i etični (Leventhal, 1980). Organizacijske procedure u kojima zaposlenici imaju mogućnost participacije ili kontrole, procjenjuju se pravednijima i vode većoj spremnosti prihvatanja nepoželjnih odluka (Folger i Konovsky, 1989). Bies i Moag (1986) uvode pojam interakcijske pravednosti pod kojim podrazumijevaju načine komuniciranja organizacijskih informacija te sveopću kvalitetu interpersonalnog tretmana zaposlenika. Odnos prema zaposlenicima, obilježen poštovanjem i uvažavanjem, može kompenzirati učinke negativnih organizacijskih ishoda (Ledimo, 2015). Colquitt (2012) smatra da ovu komponentu pravednosti čine zapravo dvije zasebne dimenzije: interpersonalna i informacijska pravednost. Informacijska pravednost više se usmjerava na obilježja poput pravovremenog, jasnog ili iskrenog prenošenja informacija, dok je interpersonalna pravednost usmjerena na načine organizacijskog postupanja s ljudima.

Premda multidimenzionalnog karaktera, konstrukt organizacijske pravednosti zapravo je integracija svih svojih komponenata. Njime se odražava cjelokupni zaposlenikov osjećaj o pravednom ponašanju u radnom okruženju (Ambrose i Schminke, 2009). Percepcija

pravednosti organizacije utječe na stavove i ponašanja zaposlenika, koji posljedično vode pozitivnim ili negativnim učincima na radnu izvedbu i organizacijski uspjeh. Upravo iz tih razloga poslodavci počinju iskazivati sve veći interes za uspostavljanjem pravednih radnih politika. Rezultati brojnih istraživanja potvrđuju pozitivan doprinos percepcija pravednosti zadovoljstvu poslom (Masterson, Lewis, Goldman i Taylor, 2000), odanosti i povjerenju u organizaciju (DeConinck, 2010) te odgovornom organizacijskom ponašanju i radnoj uspješnosti (Cohen-Charash i Spector, 2001; Karriker i Williams, 2007). S druge pak strane, percepcije zaposlenika o nepravednosti organizacije rezultiraju kontraproduktivnim ponašanjima, kao što su nepoštivanje pravila, uništavanje imovine, krađa ili namjerni izostanci (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter i Ng, 2001; Skarlicki i Folger, 1997). Osim toga, nepravedno tretirani zaposlenici češće se povlače, postaju nekooperativni, šire nezadovoljstvo i razvijaju želju za napuštanjem organizacije (Cohen-Charash i Spector, 2001; van der Bank, Engelbrecht i Stumpher, 2010).

## **1. 2. Doživljaj ugleda organizacije**

Doživljaj ugleda organizacije (engl. *perceived external prestige*) predstavlja skup zaposlenikovih vjerovanja o tome kako vanjski subjekti (ljudi koji nisu članovi organizacije) gledaju na njegovog poslodavca (Smidts, Pruyn i van Riel, 2001). Doživljaj ugleda općenito se smatra konstruktom na individualnoj razini jer podrazumijeva zaposlenikove interpretacije ugleda koje su zasnovane na temelju osobne izloženosti informacijama o organizaciji. Izvori takvih informacija mogu biti različite referentne grupe, mediji, kompanijska priopćenja ili sami zaposlenici (Smidts i sur., 2001). Zato je vrlo važno da poslodavci njeguju i kontroliraju projicirani vanjski/unutarnji imidž organizacije, jer on utječe na klijente jednako kao i na percepcije koje oblikuju radnici.

Pojmovi reputacije ili imidža konceptualno se razlikuju od konstrukta doživljaja ugleda organizacije. Dok se doživljaj ugleda temelji na vjerovanju zaposlenika o imidžu organizacije u očima vanjskih subjekata, sam se imidž odnosi na vjerovanja koja ti subjekti zaista imaju o organizaciji. Smatra se da zaposlenici i vanjski subjekti imaju pristup drugačijim informacijama o organizaciji, zbog čega primjenjuju i različite vrijednosti odnosno ciljeve u njihovim interpretacijama. Premda unutarnje i vanjsko viđenje imidža može biti slično, većina organizacija ne uspijeva u potpunosti uskladiti vjerovanja vanjskih subjekata s vjerovanjima

svojih zaposlenika (Dutton i sur., 1994). Posljedično tomu, dolazi do diskrepancije između reputacije/imidža i doživljaja ugleda organizacije.

Kada smatraju da vanjski subjekti vide njegovog poslodavca u pozitivnom svjetlu, zaposlenici manifestiraju kooperativna i odgovorna organizacijska ponašanja (Dutton i sur., 1994). U suprotnom, vjerovanje zaposlenika o gledanju na poslodavca u negativnom svjetlu može rezultirati stresom, depresivnošću, pa čak i željom za napuštanjem organizacije (Herrbach, Mignonac i Gatigon, 2004). Istraživanja potvrđuju pozitivnu povezanost doživljaja ugleda sa zadovoljstvom poslom (Carmeli i Freund, 2009), odanosti (Podnar, 2011), psihološkom osnaženosti (Mathe i Scott-Halsell, 2012) i poželjnim organizacijskim ponašanjima van okvira formalnog ugovora (Pekdemir i Turan, 2014).

### **1.3. Identifikacija s organizacijom**

Prema teoriji socijalnog identiteta (Tajfel i Turner, 1979), pojam o sebi ne određuju samo atributi osobe već i pripadnost specifičnoj grupi. Općenito, ljudi teže identifikaciji s grupama kako bi zadovoljili potrebu za samoodređenjem i poboljšali vlastito samopoštovanje (Pratt, 1998). Uvođenjem teorije socijalnog identiteta u organizacijski kontekst, Mael i Ashforth (1992) su organizacijsku identifikaciju definirali kao zaposlenikovu percepciju pripadnosti organizaciji, pri čemu se zaposlenici samoodređuju u terminima organizacije, a njezine uspjehe i padove prihvaćaju kao vlastite. Zaposlenici internaliziraju organizacijske attribute, a sebe počinju doživljavati kao personifikaciju organizacije. Ovaj konstrukt sastoji se od kognitivne i afektivne komponente. Kognitivna komponenta identifikacije odražava percepciju zaposlenikove sličnosti s organizacijom u pogledu zajedničkih vrijednosti, ciljeva i sudbine. Afektivnu komponentu identifikacije čine osjećaji privrženosti, ponosa i pripadnosti organizaciji. Ovi su afekti važni u oblikovanju zaposlenikove pozitivne slike o organizaciji ili postizanju pozitivnog pojma o sebi (Smidts i sur., 2001). Organizacijska identifikacija ponekad se u literaturi pogrešno poistovjećuje s organizacijskom odanošću. Dok se identifikacija razvija na temelju sličnosti između zaposlenika i poslodavca (kognitivna komponenta), odanost je zasnovana isključivo na njihovoj materijalnoj razmjeni. Nadalje, pod identifikacijom se podrazumijeva postojanje psihološkog jedinstva između zaposlenika i organizacije, dok odanost implicira njihovu povezanost kao zasebnih entiteta. Za razliku od odanosti, organizacijska identifikacija doprinosi samoodređenju zaposlenika (Pratt, 1998). Empirijska

istraživanja potvrđuju razlikovne argumente te navode da identifikacija i odanost vode drugačijim ishodima (Riketta, 2005). Kao takva, identifikacija s organizacijom je bitan koncept u razumijevanju širokog spektra organizacijski važnih ponašanja, poput pozitivnih stavova prema radu i organizaciji (van Knippenberg i Sleebos, 2006), namjere za ostankom u organizaciji (Riketta, 2005), odgovornih organizacijskih ponašanja, zadovoljstva poslom, zaokupljenosti i motiviranosti u radu (van Knippenberg i van Schie, 2000; Loi, Chan i Lam, 2013), odanosti (Cole i Bruch, 2006) te kooperativnosti zaposlenika (Polzer, 2004).

#### **1. 4. Radna angažiranost**

Kahn (1990) definira angažiranost kao ponašajnu, kognitivnu i emocionalnu uključenost zaposlenika tijekom ostvarivanja radne uloge. Ovakav način konceptualizacije sugerira da je angažiranost konstrukt višeg reda, sastavljen od triju povezanih i simultano aktivnih komponenata. Schaufeli, Bakker i Salanova (2006) kasnije su preformulirali izvornu definiciju angažiranosti u pozitivno i zadovoljavajuće stanje radnog uma karakterizirano energičnošću, posvećenošću i udubljenošću zaposlenika. Prema ovim autorima, angažiranost nije specifično usmjerena ili trenutna pojava, već se radi o općem perzistentnom i prožimajućem stanju. Pri tome, energičnost opisuje prethodno spomenutu ponašajnu komponentu, posvećenost opisuje kognitivnu, a udubljenost afektivnu komponentu angažiranosti. Energične zaposlenike obilježava visoka razina energije i mentalne otpornosti u radu, motiviranost, spremnost na ulaganje truda i ustrajnost unatoč poteškoćama. Posvećeni su zaposlenici visoko uključeni u svoj posao te zbog toga doživljavaju osjećaje ponosa, inspiracije, entuzijazma, izazova i značaja. Naposljetku, udubljenost označava potpunu koncentriranost na posao, pri čemu se zaposlenici teško odvajaju od radnih obaveza, a vrijeme provedeno na poslu im brzo prolazi (Schaufeli i Bakker, 2004).

Rezultati brojnih istraživanja potvrđuju konceptualnu različitost radne angažiranosti i srodnih konstrukata. Primjerice, angažiranost se razlikuje od zadovoljstva poslom po stupnju aktivacije. Zadovoljstvo poslom je evaluativan proces uz koji vežemo niži stupanj aktivacije (npr. smirenost), dok je angažiranost deskripcija ukupnih radnih iskustava pojedinca uz koju vežemo višu aktivaciju (npr. uzbuđenost). Odanost organizaciji podrazumijeva afektivnu komponentu zaposlenikova pojma o sebi, dok angažiranost uključuje ulaganje cjelokupnog selfa u radnu ulogu (Macey i Schneider, 2008). Tome slično, zaokupljenost poslom odražava

samo kognitivna stanja radnika (May, Gilson i Harter, 2004), dok se radna angažiranost odnosi na ukupna kognitivna, ponašajna i afektivna iskustva zaposlenika (Kahn, 1990). Te su pretpostavke potvrdili i nalazi istraživanja u kojima angažiranost umjereno pozitivno korelira s odanosti, zaokupljenosti i zadovoljstvom poslom, ali povrh njih objašnjava dodatan dio varijance radne uspješnosti (Christian, Garza i Slaughter, 2011). Zanimljivim se čini viđenje angažiranosti kao potpune suprotnosti izgaranju na poslu i radoholizmu. Izgaranje prate obilježja iscrpljenosti, cinizma i nedjelotvornosti, a angažiranost prati energičnost, uključenost i učinkovitost zaposlenika. U usporedbi s angažiranim zaposlenicima koji naporno rade iz pozitivnih, intrinzičnih razloga, radoholičari svoju kompulzivnost i ovisnost o radu ne mogu kontrolirati (Schaufeli i Bakker, 2004).

Angažirani zaposlenici pokazuju želju i strast za uspjehom te kontinuirano traže načine kako dodatno pridonijeti u radu (Ledimo, 2015). Angažiranost potiče čitav niz organizacijski prospektivnih ponašanja/osobina: zadovoljstvo poslom, odanost, odgovorna organizacijska ponašanja, namjeru za ostankom u organizaciji (Saks, 2006), radni optimizam i motivaciju (Medlin i Green, 2009), pozitivne emocije, bolje tjelesno i mentalno zdravlje (Bakker, 2009). Organizacije čiji zaposlenici iskazuju visok stupanj radne angažiranosti bilježe veće zadovoljstvo i privrženost klijenata, veći profit i produktivnost te smanjenje izostanaka, napuštanja organizacije ili nezgoda na radnom mjestu (Harter, Schmidt i Hayes, 2002).

#### **1. 5. Međuodnos percepcije organizacijske pravednosti, doživljaja ugleda organizacije, identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti**

Istraživanja nalaze pozitivnu povezanost percepcije organizacijske pravednosti i radne angažiranosti (Ledimo i Hlongwane, 2014; Li, 2012; Lyu, 2016; Park, Song i Lim, 2016; Ugwu i Ojeaga, 2016). Zaposlenici pokazuju želju “nagraditi” poštenje organizacija većom angažiranošću. Ovakvi nalazi često se temelje na postavkama teorije socijalne razmjene (Blau, 1964; Emerson, 1976) koja tumači razmjenu dobara kao oblik interakcije s određenim obavezama. Uz to, interakcije imaju potencijala razviti se u odnos povjerenja i privrženosti, ako stranke poštuju određena pravila razmjene. Između ostalih, pravilo reciprociteta pretpostavlja da su razmjene međuzavisne i kontingentne spram postupaka druge stranke u interakciji. Drugim riječima, stranke će osjećati obavezu odgovoriti pozitivnim/negativnim ponašanjem u pozitivnim/negativnim razmjenama. Primjenjujući ovu teoriju u organizacijski kontekst,

zaposlenici će na dobar organizacijski tretman biti motivirani odgovoriti poželjnim radnim ponašanjima i stavovima (Cropanzano i Mitchell, 2005). Konkretnije, zaposlenici koji percipiraju visok stupanj pravednosti u svojoj organizaciji vjerojatnije će osjetiti obavezu biti poštteni u načinu obavljanja radnih zadataka, kroz veću angažiranost u njima. Stoga se čini valjanim za pretpostaviti da organizacijska pravednost može poslužiti kao alat za povećanje radnog angažmana zaposlenika.

Premda empirijskih potvrda o učinku doživljaja ugleda organizacije na radnu angažiranost gotovo i nema (De Braine i Roodt, 2011), ovaj je odnos moguće zasnovati na čvrstim temeljima teorije zahtjeva i resursa posla (Bakker i Demerouti, 2007). Zahtjevi posla su fizički, psihološki, socijalni ili organizacijski aspekti radnog konteksta koji zahtijevaju ulaganje fizičkog i psihičkog napora, a troše zaposlenikovu energiju. Resursi posla su pak oni aspekti radnog konteksta koji mogu biti funkcionalni u dostizanju poslovnih ciljeva, reduciranju zahtjeva ili poticanju osobnog rasta i razvoja. U revidiranu verziju teorije uvršteni su još i osobni resursi zaposlenika ili komponente selfa koje doprinose mogućnosti kontrole i utjecanja na okolinu (Schaufeli i Taris, 2014). Česti su primjeri takvih resursa samoeфикаsnost, optimizam i samopoštovanje zaposlenika (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti i Schaufeli, 2009). Doživljaj ugleda organizacije upravo je moguće promatrati kao resurs posla i osobni resurs zaposlenika. Potvrdu ovoj pretpostavci daje i teorija socijalnog identiteta (Tajfel i Turner, 1979) koja govori da pojedinci koriste druge kao izvor informacija o samima sebi. Konkretnije, zaposlenici koriste ugled svoje organizacije kako bi procijenili vlastitu vrijednost. Kada zaposlenici vjeruju da vanjski subjekti doživljavaju organizaciju kao uglednog poslodavca, oni posljedično procjenjuju visokom i svoju vrijednost. S obzirom da takve samoprocjene doprinose porastu samopoštovanja i izgradnji pozitivnog pojma o sebi, doživljaj ugleda organizacije možemo smatrati osobnim resursom zaposlenika (Xanthopoulou i sur., 2009). Ako su resursi posla facilitatori motivacijskih procesa i najvažniji prediktori radnog angažmana (Bakker i Demerouti, 2007), onda bi doživljaj ugleda svakako trebao poticati angažiranost zaposlenika.

Malo je radova kojima se provjerava direktna povezanost organizacijske identifikacije i radne angažiranosti (Karanika-Murray i sur., 2015), no literatura jasno poziva na razmatranje njihovog odnosa (Cartwright i Holmes, 2006). Teorija grupnog angažmana (Blader i Tyler, 2009) čini produžetak teorije socijalnog identiteta u radni kontekst, a proces identifikacije

smatra ključnim mehanizmom za razumijevanje psihološke osnove angažiranosti pojedinaca u grupi. Identifikacija s organizacijom intrinzično motivira zaposlenike na pružanje potpore i ulaganje napora s ciljem postizanja uspjeha grupe. Kada se zaposlenici poistovjećuju s organizacijom, oni počinju brinuti o njezinoj dobrobiti i ostvarenju internaliziranih ciljeva (Blader i Tyler, 2009). To može posljedično dovesti do viših razina energije i spremnosti za angažiranije uključivanje u radne zadatke. Naposljetku, organizacijski uspjesi smatraju se i vlastitim uspjehom, a ako zaposlenik želi zaštititi pozitivan self (Tajfel i Turner, 1979), u njegovom je interesu da iskazuje više razine energičnosti i predanosti u radu.

Istraživači često navode organizacijsku pravednost (Jakopec, Sušanj i Stamenković, 2013; Olkkonen i Lipponen, 2006; Tyler i Blader, 2000) i doživljaj ugleda (Dutton i Dukerich, 1991; Mael i Ashforth, 1992; Podnar, 2011; Smidts i sur., 2001) kao jedne od najvažnijih odrednica identifikacije zaposlenika s organizacijom. Takvi nalazi, uz ranije spomenute mehanizme djelovanja, impliciraju mogućnost medijacijske uloge organizacijske identifikacije u odnosu između pravednosti i radne angažiranosti, kao i u odnosu doživljaja ugleda i radne angažiranosti. Naime, pravednim se tretmanom zaposlenicima poručuje da su vrijedni članovi organizacije, što kroz potaknute osjećaje ponosa vodi izgradnji samopoštovanja i stvaranju predodžbi o organizaciji kao grupi vrijednoj njihovog poistovjećivanja (Blader i Tyler, 2009). Naposljetku, zaposlenici se pod utjecajem takvih predodžbi mogu početi identificirati s organizacijom. Slično tome, zaposlenici se osjećaju osnaženima kada vjeruju da vanjski subjekti percipiraju njihovu organizaciju uglednom. Dapače, zaposlenici će rado na račun organizacijskih atributa graditi svoje samopoštovanje (Mael i Ashforth, 1992). Na taj način, uživanje organizacijskog ugleda može također voditi postepenom identificiranju zaposlenika s organizacijom.

Literatura evidentno poziva na smisljeno integriranje ranije opisanih konstrukata u jedinstveni model prediktora radne angažiranosti. Testiranjem takvog modela, moguće je proširiti shvaćanje odrednica angažiranosti zaposlenika te utvrditi empirijski utemeljene kontrolabilne intervencije s mogućnošću sveobuhvatnog utjecanja na organizacije.

## **2. CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE**

Cilj je ovog rada ispitati odnos percepcije organizacijske pravednosti, doživljaja ugleda organizacije, identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti zaposlenika. Posebno se u navedenom odnosu provjerava medijacijska uloga identifikacije s organizacijom. U tu je svrhu pretpostavljen model (Slika 1) utemeljen na danom pregledu literature i istraživanja, osobito povezivanju teorija socijalne razmjene (Blau, 1964; Emerson, 1974), zahtjeva i resursa posla (Bakker i Demerouti, 2007), socijalnog identiteta (Tajfel i Turner, 1979) te grupnog angažmana (Blader i Tyler, 2009). Odnose konstrukata unutar modela moguće je razložiti na sljedeće probleme i hipoteze.

### **1. Ispitati jesu li percepcija organizacijske pravednosti i doživljaj ugleda organizacije značajni prediktori identifikacije s organizacijom, kao i angažiranosti zaposlenika.**

**Hipoteza (H1a):** *percepcija organizacijske pravednosti pozitivno će doprinosti identifikaciji s organizacijom*

**Hipoteza (H1b):** *percepcija organizacijske pravednosti bit će pozitivno povezana i imati direktne i indirektne efekte na angažiranost zaposlenika*

**Hipoteza (H1c):** *doživljaj ugleda organizacije pozitivno će doprinosti identifikaciji s organizacijom*

**Hipoteza (H1d):** *doživljaj ugleda organizacije bit će pozitivno povezan i imati direktne i indirektne efekte na angažiranost zaposlenika*

### **2. Ispitati doprinos identifikacije s organizacijom radnoj angažiranosti zaposlenika.**

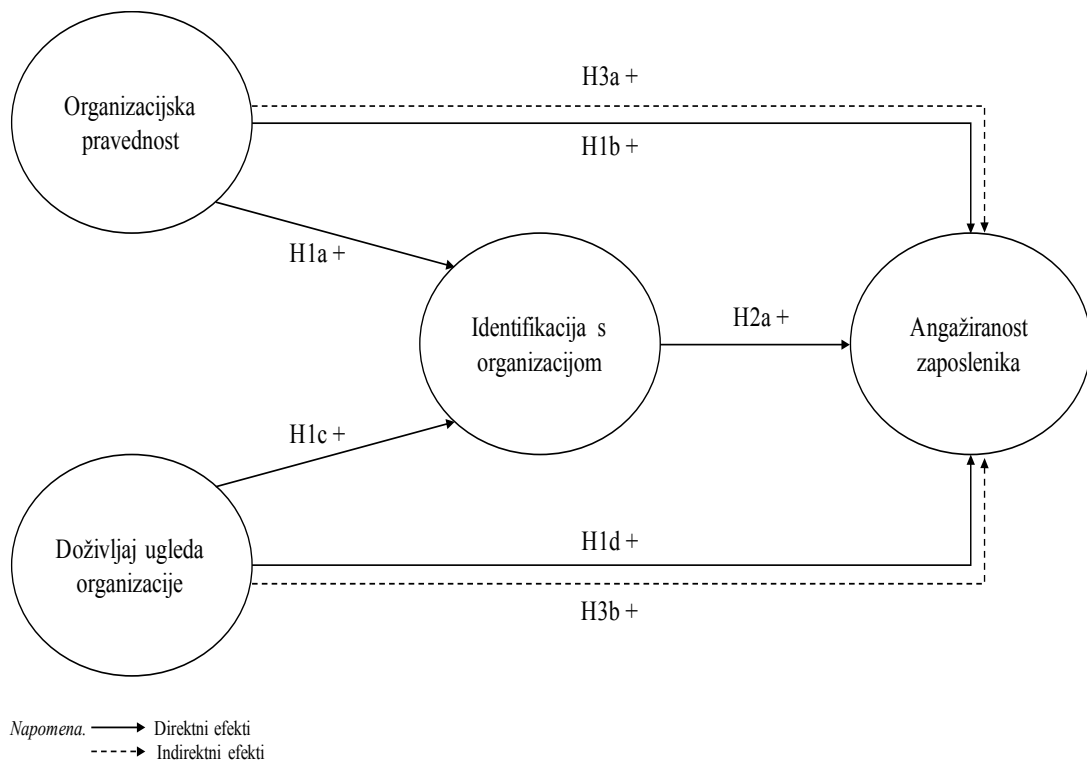
**Hipoteza (H2a):** *identifikacija s organizacijom bit će pozitivno povezana i značajno doprinosti radnoj angažiranosti zaposlenika*



**3. Ispitati medijacijsku ulogu identifikacije zaposlenika s organizacijom u odnosu između percepcije organizacijske pravednosti i angažiranosti zaposlenika, kao i između doživljaja ugleda organizacije i angažiranosti zaposlenika.**

**Hipoteza (H3a):** *identifikacija s organizacijom posredovat će odnos između percepcije organizacijske pravednosti i angažiranosti zaposlenika*

**Hipoteza (H3b):** *identifikacija s organizacijom posredovat će odnos između doživljaja ugleda organizacije i angažiranosti zaposlenika*



**Slika 1.** *Pretpostavljeni model odnosa percepcije organizacijske pravednosti, doživljaja ugleda organizacije, identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti zaposlenika*

### 3. METODA

#### 3.1. Sudionici

Sudionici istraživanja ( $N=276$ ) zaposlenici su osam različitih organizacija (proizvodnja, uslužne djelatnosti, državna uprava) unutar privatnog i javnog sektora u Republici Hrvatskoj. Prigodni uzorak obuhvaća zaposlenike oba spola, različite dobi, različitog stupnja obrazovanja i dužine radnog staža te različitih organizacijskih razina. Među sudionicima 57% je ženskog, a 43% muškog spola. Najveći postotak sudionika je u kategorijama do 40 godina starosti (55%), a njih 81% izjasnilo se da ima višu, visoku ili poslijediplomsku naobrazbu. Također, ispitanici zaposlenici većinom su izvršitelji (85%) s više od pet godina radnog iskustva u sadašnjoj organizaciji (66%). Detaljniji se prikaz sociodemografskih karakteristika uzorka nalazi u Tablici 1.

**Tablica 1.** *Karakteristike uzorka*

<b>Sociodemografsko obilježje</b>	<b>Kategorija</b>	<b>Frekvencija</b>	<b>%</b>
<b>Spol</b>	muško	158	57.2
	žensko	118	42.8
<b>Dob</b>	do 30 god.	71	25.7
	od 30 do 40 god.	79	28.6
	od 40 do 50 god.	65	23.6
	više od 50 god.	61	22.1
<b>Stupanj obrazovanja</b>	NKV, KV, SSS	52	18.8
	VŠS, VSS i više	224	81.2
<b>Organizacijska razina</b>	rukovoditelj	41	14.9
	izvršitelj	235	85.1
<b>Dužina staža u organizaciji</b>	do 5 god.	96	34.8
	od 5 do 10 god.	40	14.5
	od 10 do 20 god.	69	25.0
	više od 20 god.	71	25.7

*Napomena:  $N=276$ .*

### 3. 2. Instrumenti

Za potrebe ovog istraživanja primijenjena su četiri upitnika: *Upitnik pravednosti organizacije*, *Upitnik doživljaja ugleda organizacije*, *Upitnik organizacijske identifikacije* i *Utrecht skala radne angažiranosti*. Tvrdnje se u upitnicima procjenjuju na skali Likertovog tipa od pet stupnjeva, gdje 1 znači *uopće se ne slažem*, a 5 *u potpunosti se slažem*. Konfirmatornim su faktorskim analizama (CFA) testirani pretpostavljeni modeli faktorskih struktura instrumenata, uz ostala psihometrijska obilježja.

*Upitnik pravednosti organizacije* (Jakopec i Sušanj, 2014) sadrži 15 tvrdnji, a namijenjen je mjerenju triju dimenzija pravednosti organizacije: distributivne (npr. "*Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao.*"), proceduralne (npr. "*Organizacija mi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevam.*") i interakcijske (npr. "*Moja organizacija mi jasno daje do znanja da sam vrijedan/na zaposlenik/ca.*"). Na uzorku ovog istraživanja najprihvatljivijim se pokazao model dvofaktorske strukture upitnika ( $\chi^2 [df=89, N=276]= 240.88, p<.01; NC=2.71; SRMR=.04; CFI=.96; IFI=.96; TLI=.95; RMSEA=.08$ ) koji pretpostavlja faktor distributivne (DPO; pet tvrdnji) i proceduralno-interakcijske organizacijske pravednosti (PPO-IPO; 10 tvrdnji). S obzirom na međusobno visoku korelaciju DPO i PPO-IPO ( $r=.87, p<.01$ ), faktori će u svim daljnjim analizama predstavljati nadređeni konstrukt ukupne organizacijske pravednosti. Kompozitni su rezultati određeni kao zbroj procjena tvrdnji pojedinih subskala i cijelog upitnika. Viši rezultati upućuju na više razine percipirane pravednosti organizacije. Prema autorima, pouzdanost unutarnje konzistencije triju dimenzija pravednosti kreće se u rasponu od .84 do .90. U ovom istraživanju Cronbach alpha koeficijent pouzdanosti za faktor DPO iznosi .93, za faktor PPO-IPO .95, a za cijeli upitnik .96.

*Upitnik doživljaja ugleda organizacije* (Mael i Ashforth, 1992) broji osam tvrdnji kojima se procjenjuje zaposlenikov doživljaj ugleda organizacije (npr. "*Organizacija u kojoj radim na glasu je kao jedna od najboljih.*"). Provjerom faktorske strukture utvrđeno je da svi indikatori saturiraju na istom latentnom faktoru uz iznimku jednoga koji remeti pretpostavljenu strukturu (tvrdnja 2): "*Status bivšeg zaposlenika organizacije u kojoj radim smatra se prestižnim u vjerskoj zajednici.*". Navedeni je indikator odlučeno izbaciti iz daljnjih analiza jer kontekstualno ne odgovara ovom istraživanju te se pokazuje metrijski potpuno irelevantnim.

Preostali indikatori potvrđuju model jednofaktorske strukture doživljaja ugleda organizacije ( $\chi^2$  [df=12, N=276]= 28.65,  $p < .01$ ; NC=2.39; SRMR=.05; CFI=.96; IFI=.96; TLI=.93; RMSEA=.07). Kompozitni rezultat predstavlja zbroj procjena sedam tvrdnji, a viši rezultati upućuju na višu razinu percipiranog ugleda organizacije. Prema autorima, pouzdanost unutarnje konzistencije izvornog upitnika iznosi .79, dok je na uzorku ovog istraživanja .75. Opisani mjerni instrument preveden je na hrvatski jezik i kao takav prvi puta korišten na radnoj populaciji u Republici Hrvatskoj.

**Upitnik organizacijske identifikacije** (Mael i Ashforth, 1992) sastoji se od šest tvrdnji pomoću kojih se procjenjuje stupanj identifikacije zaposlenih s organizacijom (npr. “*Uspjeh organizacije u kojoj radim smatram i vlasitim uspjehom.*“). Indikatori potvrđuju model jednofaktorske strukture upitnika ( $\chi^2$  [df=7, N=276]=13.37,  $p > .05$ ; NC=1.91; SRMR=.03; CFI=.98; IFI=.98; TLI=.97; RMSEA=.06). Kompozitni rezultat izračunat je kao zbroj procjena tvrdnji, pri čemu viši rezultati upućuju na višu razinu stupnja identifikacije zaposlenika s organizacijom. Pouzdanost unutarnje konzistencije upitnika u prosjeku iznosi .84 (Riketta, 2005). Dobiveni Cronbach alpha koeficijent pouzdanosti u ovom istraživanju je .76.

**Utrecht skala radne angažiranosti** (Schaufeli, Bakker i Salanova, 2006) skraćena je verzija izvorne skale (UWES-17; Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova i Bakker, 2002), a sadrži devet najindikativnijih čestica koje mjere tri aspekta radne angažiranosti: energičnost (npr. “*Dok radim osjećam da prštim energijom.*“), posvećenost (npr. “*Osjećam entuzijazam prema svom poslu.*“) i udubljenost (npr. “*Osjećam se sretnim/om kad intenzivno radim.*“). Potvrđen je model jednofaktorske strukture upitnika koji pretpostavlja faktor ukupne radne angažiranosti ( $\chi^2$  [df=23, N=276]= 58.75,  $p < .01$ ; NC=2.55; SRMR=.04; CFI=.97; IFI=.97; TLI=.95; RMSEA=.08). Kompozit skale izračunat je kao zbroj procjena svih tvrdnji. Viši rezultati upućuju na višu razinu angažiranosti zaposlenika. Prema autorima, pouzdanost unutarnje konzistencije skale varira od .89 do .97. Na uzorku ovog istraživanja, Cronbach alpha koeficijent pouzdanosti iznosi .87.

Visine međusobnih korelacija svih latentnih faktora (od .60 do .74;  $p < .01$ ) zadovoljavaju kriterij njihove diskriminativne valjanosti. Naposljetku, koristeći se Harmanovim post-hoc jednofaktorskim testom, provjerili smo mogući utjecaj efekta zajedničke

varijance metode na rezultate validacije instrumenata. Ovaj oblik sistemske pogreške često je prisutan prilikom prikupljanja podataka iz istih izvora i unutar istog vremenskog razdoblja metodom samoprocjene, a vodi iskrivljavanju pravih vrijednosti varijanci indikatora uzrokovanih latentnim faktorima (Podsakoff, MacKenzie i Podsakoff, 2012). Eksploratorna faktorska analiza (EFA) pokazala je da jedan zajednički faktor može objasniti 38% ukupne varijance svih indikatora, što je dovoljno za odbacivanje pretpostavke o efektu zajedničke varijance metode (<50%).

### **3.3. Postupak**

Istraživanje je provedeno grupno unutar organizacija u kojima su sudionici zaposleni. Same organizacije birane su po načelima dostupnosti odnosno zainteresiranosti zaposlenika, redovito u dogovoru s rukovodstvom ili stručnjacima iz odjela upravljanja ljudskim potencijalima. Istraživač je samostalno, bez prisustva neposrednih rukovoditelja, provodio i nadzirao istraživanje. Sudionicima je u početku dana kratka uputa pri čemu je rečeno da se istraživanjem želi utvrditi kako zaposlenici doživljavaju svoj posao i organizaciju. Naglašeno je da je sudjelovanje u istraživanju u potpunosti dobrovoljno i anonimno te da će se dobiveni podaci koristiti isključivo grupno i u znanstveno-istraživačke svrhe. Vrijeme ispunjavanja upitnika nije bilo ograničeno, a u prosjeku je trajalo 10 minuta. Na početku upitnika, prije procjena upitničkih tvrdnji, nalazila su se pitanja vezana uz sociodemografske varijable (spol, dob, stupanj obrazovanja, razina u organizacijskoj strukturi te dužina staža u sadašnjoj organizaciji). Tvrdnje svih mjerenih konstrukata po slučaju su raspoređene tako da formiraju jedinstveni upitnik. Završetkom ispunjavanja, sudionici su upitnike kuvertirali i takve predali istraživaču. Prikupljeni su podaci obrađeni statističkim programom *IBM SPSS Statistics v20* te *IBM SPSS Amos v22*.

## 4. REZULTATI

### 4.1. Utvrđivanje preduvjeta za parametrijske i multivarijatne postupke

Nakon unosa podataka u istraživačku bazu, utvrđeno je postojanje nedostajućih (engl. *missing*) vrijednosti u pojedinim varijablama. Iako u malom postotku (od 0.4% do 4.3%), ove vrijednosti mogu predstavljati veliki problem za provođenje kasnijih multivarijatnih analiza (Schreiber, Nora, Stage, Barlow i King, 2006). Iz tog je razloga nedostajuće informacije odlučeno zamijeniti vrijednošću medijana za pojedinu varijablu. Nadalje, ispitan je normalitet distribucija varijabli uključenih u istraživanje. Kolmogorov-Smirnov test pokazao je značajno odstupanje distribucija svih varijabli od normalne krivulje ( $K-S$  vrijednosti kreću se od .17 do .29,  $p < .01$ ). Međutim, kod većih uzoraka i manje je odstupanje od normalne krivulje statistički značajno (Kline, 2016). Zbog toga su dodatno provjerene vrijednosti indekasa asimetričnosti (vrijednosti se kreću od -1.17 do .07) i zakrivljenosti (vrijednosti se kreću od -1.06 do 1.87) koje se ne razlikuju mnogo od nulte (karakteristične za normalnu distribuciju) te su još uvijek u okvirima prihvatljivih vrijednosti: za asimetričnost  $\leq 3.0$  i zakrivljenost  $\leq 10.0$  (Kline, 2016). Vizualnom inspekcijom histograma i  $Q-Q$  dijagrama također je potvrđena tendencija normalne raspodjele varijabli. Pod pretpostavkom da opisana odstupanja neće značajno utjecati na rezultate daljnjih analiza, za obradu podataka koristit će se parametrijski statistički postupci.

U pogledu multivarijatnih preduvjeta, pokazalo se da nema značajnih ekstremnih vrijednosti koje odstupaju od ostalih rezultata (Cookove udaljenosti  $< 1.0$ ). Vrijednosti Durbin-Watsonova testa ( $1.0 > d < 3.0$ ), uz prikaze Scatter dijagrama, potvrđuju nezavisnost reziduala. Scatter dijagram pokazuje i da je varijanca reziduala jednaka na svim razinama prediktora (homoscedasticitet). Varijable su u linearnim odnosima, a multikolinearnost i singularnost nisu pronađene (faktor povećanja varijance  $VIF < 5.0$ , vrijednosti *Tolerance*  $> .10$ ).

### 4.2. Deskriptivna statistika i korelacije

U Tablici 2 prikazane su aritmetičke sredine, standardne devijacije, Cronbach alpha koeficijenti unutarnje konzistencije te interkorelacije svih mjerenih varijabli. Sudionici najpozitivnije procjenjuju upravo vlastitu radnu angažiranost, a organizacije u kojima rade, u

prosjeku, doživljavaju najmanje pravednima. Doživljaj ugleda i identifikacija zaposlenih s organizacijom također se kreću prema višim procjenama.

**Tablica 2.** *Prosječne vrijednosti, mjere raspršenja, koeficijenti pouzdanosti i korelacije svih mjerenih konstrukata*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>α</i>	Korelacije		
				2	3	4
<b>1. Organizacijska pravednost</b>	3.15	.64	.96	.53	.51	.55
<b>2. Doživljaj ugleda organizacije</b>	3.55	.82	.75	—	.35	.42
<b>3. Identifikacija s organizacijom</b>	3.56	.79	.76		—	.54
<b>4. Angažiranost zaposlenika</b>	3.74	.69	.87			—

*Napomena:*  $N=276$ ; sve su korelacije značajne na  $p<.01$ .

Cronbach alpha koeficijenti upućuju na zadovoljavajuću pouzdanost svih instrumenata. Očekivano, nađena je pozitivna povezanost percepcije organizacijske pravednosti i doživljaja ugleda organizacije s angažiranošću zaposlenika. Pored toga, doživljaj ugleda i organizacijska pravednost pozitivno su povezane s organizacijskom identifikacijom, koja je nadalje pozitivno povezana s radnom angažiranošću. Dobiveni koeficijenti Pearsonove korelacije kreću se od umjerenih prema visokim vrijednostima.

#### 4.3. Testiranje modela i provjera hipoteza

Strukturalno modeliranje (SEM) korišteno je u svrhu procjene slaganja teorijski pretpostavljenog modela s empirijskim podacima. Za razliku od alternativnih metoda, strukturalno modeliranje može ponuditi valjaniju evaluaciju modela i bolju procjenu veličina efekata (Kline, 2016). Opća je preporuka u radovima navesti više indikatora slaganja, obzirom da oni upućuju na različite aspekte podudarnosti modela s podacima. U ovom su istraživanju korišteni sljedeći pokazatelji stupnja slaganja: Hi kvadrat test, NC (*Normed Chi-square*), SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), CFI (*Bentler's Comparative Fit Index*), IFI (*Bollen's Incremental Fit Index*), TLI (*Tucker-Lewis Index*) i RMSEA (*Steiger-Lind Root Mean Square Error of Approximation*). Hi kvadrat test tradicionalno se navodi kao izvorni pokazatelj slaganja, premda u praksi ne pokazuje veliku pouzdanost. Naime, veliki uzorci ( $N>200$ )

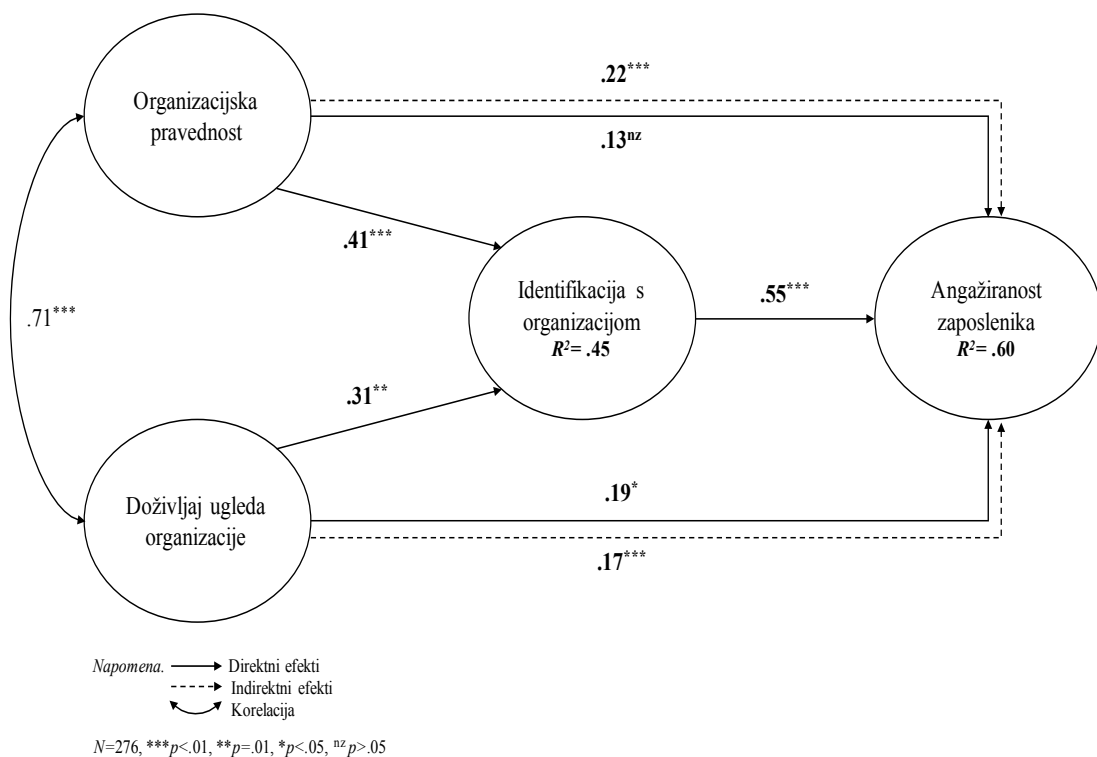
produciraju veći i značajan Hi kvadrat prema kojem razlika između modela i podataka postoji čak i onda kada je minimalna (Schermelleh-Engel i Moosbrugger, 2003). Jöreskog i Sörbom (1993) zbog toga radije predlažu izračunavanje omjera Hi kvadrata i stupnjeva slobode (NC), s poželjnim vrijednostima manjim od 3.0 (Schreiber i sur., 2006). SRMR i RMSEA vrijednosti manje od .08 ukazuju na razumnu podudarnost modela s podacima (Browne i Cudeck, 1993; Hu i Bentler, 1999). Za prihvatljivo slaganje modela, vrijednosti indeksa CFI, IFI i TLI trebale bi biti  $\geq .90$  (Bentler, 1990; Bentler i Bonett, 1980; Bollen i Curran, 2006). Svi korišteni pokazatelji, izuzev Hi kvadrat testa, relativno su otporni na varijacije uzorka, daju konzistentne i točne procjene slaganja te su jednostavni za interpretaciju (Bollen, 1990; Garver i Mentzer, 1999; Hooper, Coughlan i Mullen, 2008).

Latentnim su konstruktima pridruženi pripadajući indikatori na osnovu provedene validacije instrumenata, a odnosi među konstruktima specificirani su sukladno hipotezama. Procjena slobodnih parametra u modelu izvedena je metodom maksimalne vjerojatnosti (MLE), preko matrica kovarijanci. Prema vrijednostima analiziranih pokazatelja možemo zaključiti da je stupanj slaganja modela s podacima zadovoljavajući ( $\chi^2 [df=238, N=276]= 459.99, p<.01; NC=1.93; SRMR=.06; CFI=.92; IFI=.92; TLI=.90; RMSEA=.06$ ), te da je model prihvatljiv za daljnju analizu individualnih efekata. Na Slici 2 dan je pojednostavljeni prikaz testiranog modela uz dobivene vrijednosti standardiziranih strukturalnih koeficijenata. Percepcija organizacijske pravednosti i doživljaj ugleda organizacije pozitivno doprinose identifikaciji zaposlenika s organizacijom. Identifikacija zaposlenika s organizacijom nadalje pozitivno doprinosi radnoj angažiranosti zaposlenika. Ovi su nalazi u skladu s H1a, H1c i H2a.

Procjena značajnosti medijacijske uloge identifikacije s organizacijom u odnosu između organizacijske pravednosti i radne angažiranosti, kao i odnosu između doživljaja ugleda i radne angažiranosti, provedena je Monte Carlo metodom aproksimacije (uzorkovanja). Iterirano je 1000 slučajnih uzoraka sa zamjenom, na temelju čije je distribucije indirektnih efekata izračunat korigirani interval pouzdanosti (95%). Rezultati upućuju na značajan medijacijski efekt organizacijske identifikacije u oba slučaja (potvrđene H3a i H3b). Pri tome, organizacijska pravednost ostvaruje, putem identifikacije s organizacijom, samo indirektan pozitivan efekt na radnu angažiranost. S druge pak strane, doživljaj ugleda organizacije ima pozitivan, direktan i indirektan efekt na radnu angažiranost. Ukupni efekt doživljaja ugleda



organizacije na radnu angažiranost iznosi  $\beta=.36$  ( $p<.01$ ). Dakle, organizacijska identifikacija u potpunosti posreduje odnos između pravednosti i angažiranosti (djelomično potvrđena H1b), dok samo djelomice posreduje odnos između doživljaja ugleda i angažiranosti (potvrđena H1d). Percepcija organizacijske pravednosti i doživljaj ugleda organizacije ukupno objašnjavaju 45% varijance identifikacije s organizacijom. Sva tri prediktora zajedno objašnjavaju 60% varijance radne angažiranosti zaposlenika. Ove su vrijednosti potvrda visoke eksplikativne snage modela, kao i dodatni pokazatelj njegove valjanosti (Kline, 2016).



**Slika 2.** Testirani model odnosa percepcije organizacijske pravednosti, doživljaja ugleda organizacije, identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti zaposlenika

## **5. RASPRAVA**

Ovim se radom nastojala ispitati uloga percepcije organizacijske pravednosti, doživljaja ugleda organizacije i identifikacije s organizacijom u predikciji radne angažiranosti. Na taj se način željelo, osim proširenja konceptualnog okvira radne angažiranosti, doprinijeti razumijevanju preduvjeta važnih za uspostavu angažiranosti zaposlenika u praksi. U prvom dijelu rasprave bit će ukratko prikazani utvrđeni modeli faktorskih struktura konstrukata, a potom i dobiveni rezultati samog strukturalnog modela. Na kraju su navedene metodološke prednosti, nedostaci i smjernice za buduća istraživanja.

### **5.1. Modeli faktorskih struktura mjerenih konstrukata**

Provjera valjanosti konstrukata preduvjet je ispitivanja njihovih međuodnosa (Schreiber i sur., 2006). Konfirmatornom faktorskom analizom testirano je koliko dobro izmjereni indikatori opisuju pojedine konstrukte. Očekivano, doživljaj ugleda (npr. De Roeck i Delobbe, 2012; Hasan i Hussain, 2015; Herrbach i sur., 2004; Mael i Ashforth, 1992; Podnar, 2011; Smidts i sur., 2001) i organizacijska identifikacija (npr. Mael i Ashforth, 1992; Riketta, 2005; Smidts i sur., 2001) pokazali su se jednodimenzionalnim konstruktima. Od svih korištenih instrumenata, upitnik doživljaja ugleda organizacije imao je najniže faktorske saturacije (od .28 do .76) i proporcije objašnjenih varijanci indikatora (od 8% do 57%). Također, jedna je tvrdnja izbačena iz upitnika jer se metrijski i sadržajno pokazala potpuno neprikladnom. Naime, Mael i Ashforth (1992) su u izvorom istraživanju ispitivali doživljaj ugleda teološkog fakulteta, stoga su i tvrdnje upitnika konstruirali tako da udovoljavaju specifičnoj svrsi i uzorku (alumni) istraživanja. Česta modificiranja originalnog upitnika primijećena su i u drugim radovima (Hasan i Hussain, 2015; Podnar, 2011; Smidts i sur., 2001). Ovime se zapravo upućuje na potrebu za konstrukcijom nove, kontekstualno neovisne mjere doživljaja ugleda organizacije koja će omogućiti valjaniju usporedbu rezultata među istraživanjima.

Suprotno očekivanjima o trofaktorskoj strukturi pravednosti organizacije (Jakopec i Sušan, 2014), najbolje slaganje s podacima pokazao je model koji pretpostavlja faktore distributivne i proceduralno-interakcijske pravednosti. Ovaj nalaz ide u prilog već dugo prisutnih problema o načinu ispravne konceptualizacije i operacionalizacije konstrukta. Općenito, između distributivne i proceduralne pravednosti postoje jasnije razlike, dok se

razlikovanje proceduralne od interakcijske pravednosti dovodi u pitanje (Cohen-Charash i Spector, 2001). Pokazalo se da zaposlenici ne mogu uvijek točno procijeniti je li nepravедna osoba koja stoji iza donošenja odluke (interakcijska nepravедnost) ili sam postupak odlučivanja (proceduralna nepravедnost). Osim toga, istraživači koji zagovaraju dvofaktorski pristup (Tyler i Blader, 2000) smatraju da je interakcijska pravednost zapravo socijalni oblik proceduralne pravednosti. Usprkos svih debata, istraživanja dosljedno nalaze visoke korelacije između izlučenih faktora pravednosti. I u ovom je radu potvrđeno da se faktori distributivne i proceduralno-interakcijske pravednosti ( $r=.87$ ) integiraju u zajednički nadređeni konstrukt ukupne percepcije organizacijske pravednosti (Ambrose i Schminke, 2009).

Iako su rezultati izvorne validacije Utrechtske skale išli u prilog trokomponentnoj strukturi radne angažiranosti, prema autorima, visoke korelacije između faktora energičnosti, posvećenosti i udubljenosti ( $r_{\text{median}} > .90$ ; Schaufeli i sur., 2006) ostavljaju mogućnost i za upotrebu jednodimenzionalne skale. Odluka o načinu operacionalizacije konstrukta ovisi o problematici istraživanja i specifičnom interesu istraživača. Za potrebe ovog rada nije se pokazalo empirijski relevantnim proučavati angažiranost na razini pojedinih komponenata. Umjesto toga, angažiranost je definirana kao ukupna mjera ponašajnih, kognitivnih i emocionalnih ulaganja zaposlenika u radne aktivnosti (Kahn, 1990).

## **5. 2. Međuodnos konstrukata u strukturalnom modelu**

Na razini individualnih efekata, rezultati potvrđuju nalaze postojećih istraživanja koji pokazuju jasan pozitivan doprinos percepcije organizacijske pravednosti (Jakopec, Sušanjan i Stamenković, 2013; Li, 2012; Olkkonen i Lipponen, 2006; Tyler i Blader, 2000) i doživljaja ugleda organizacije (Dutton i Dukerich, 1991; Fuller i sur., 2006; Mael i Ashforth, 1992; Podnar, 2011; Smidts i sur., 2001) identifikaciji zaposlenika s organizacijom. Što su percipirana pravednost i ugled organizacije veći, to je i snažnija identifikacija zaposlenika s organizacijom. Sukladno teoriji socijalnog identiteta (Tajfel i Turner, 1979), pravednost i ugled oblikuju pozitivne doživljaje organizacije, zadovoljavaju zaposlenikove potrebe za samopoštovanjem i pozitivnim pojmom o sebi, zbog čega naposljetku vode poistovjećenju (identifikaciji) s organizacijom (Pratt, 1998). Nadalje, u skladu s pretpostavkama teorije grupnog angažmana (Blader i Tyler, 2009) i nalazima nekih istraživanja (Karanika-Murray i sur., 2015; Yildiz i Simsek, 2016), organizacijska identifikacija značajno je povezana s radnom angažiranosti.

Zaposlenici su identifikacijom integrirali organizaciju u vlastiti self, što ih sada čini motiviranima angažiranije se uključivati u radne uloge, na račun uspjeha svoje grupe. Teorija kognitivne disonance može pružiti dodatno objašnjenje ovog odnosa. Imajući na umu da oba konstrukta sadrže kognitivnu komponentu, zaposlenici visokog stupnja identifikacije s organizacijom i niske radne angažiranosti (ili obratno), vrlo će vjerojatno doživjeti stanje disonance. Identificiranje s organizacijom ulazi u konflikt s istodobnim kognitivnim odvajanjem od rada. Prema teoriji, zaposlenik će u takvoj situaciji biti motiviran uspostaviti ravnotežu kognicija i izbjeći negativno stanje disonance. Ipak, radnu angažiranost i identifikaciju ne određuju samo kognitivne komponente, pa je ovo objašnjenje manje pouzdano u odnosu na teoriju grupnog angažmana.

Potvrđena je središnja medijacijska uloga identifikacije s organizacijom u odnosu organizacijske pravednosti i angažiranosti, kao i odnosu doživljaja ugleda organizacije i angažiranosti zaposlenika. Suprotno rezultatima brojnih istraživanja (Hassan i Al Jubari, 2010; Ledimo i Hlongwane, 2014; Li, 2012; Lyu, 2016; Park i sur., 2016; Ugwu i Ojeaga, 2016), percepcija organizacijske pravednosti ostvarivala je samo indirektan efekt na radnu angažiranost. Prema teoriji socijalne razmjene (Blau, 1964; Emerson, 1976), očekivano je da će zaposlenici manifestirati angažirano ponašanje kao recipročan odgovor na pravedan organizacijski tretman. Dobiveni nalazi, međutim, upućuju na organizacijsku identifikaciju kao ključni mehanizam u podlozi međuodnosa organizacijske pravednosti i angažiranosti zaposlenika. Zaposlenici koji organizaciju doživljavaju pravednom u većoj se mjeri s njome identificiraju, i upravo zbog učinaka identifikacije, percipirana organizacijska pravednost potpomaže radnu angažiranost zaposlenih. U skladu s time, i Hobfoll (2001) teorija zaštite resursa potvrđuje da će se zaposlenici identificirati s organizacijom kako bi osigurali kontinuitet potrebnih resursa (npr. pravednost) za održavanje vlastitog samopoštovanja i pozitivnog selfa. Da ne dožive stanje stresa izazvano gubitkom resursa, zaposlenici nerijetko povisuju razinu svoje radne izvedbe, tj. angažiranosti. Ovi nalazi svakako potiču na implementaciju pravednih politika u organizacijske sustave i procese. Zaposlenici žele da ih se pravovremeno i iskreno obavještava o organizacijskim postupcima, da im se pruži mogućnost za uključivanje u procese odlučivanja, da se uvažavaju njihova mišljenja i potrebe te da im organizacija pokaže poštovanje, brigu ili suosjećanje (Baldwin, 2006). Navedeni principi pravednosti u praksi su lako primjenjivi, ne iziskuju financijska odricanja, a mogu obuhvatiti organizacije u cjelini.

Na kraju, doživljaj ugleda organizacije pokazao je pretpostavljene pozitivne, direktne i indirektno efekte na radnu angažiranost. Percipirani ugled, shvaćen kao resurs posla, može inhibirati negativne učinke zahtjeva i osigurati dovoljno energije za angažirano uključivanje zaposlenika u radne zadatke (Bakker i Demerouti, 2007). De Braine i Roodt (2011) isto su konceptualizirali ugled kao resurs posla i potvrdili njegov doprinos radnoj angažiranosti. U provedenom smo istraživanju otišli korak naprijed te ugled istodobno definirali i kao osobni resurs zaposlenika, važan u izgradnji pozitivnog pojma o sebi. Rezultati su pokazali da doživljaj ugleda organizacije zaposlenicima zaista služi kao ogledalo vlastite vrijednosti i tako izravno utječe na njihov pristup radu (Tajfel i Turner, 1979; Xanthopoulou i sur., 2009). Ovi nalazi impliciraju određene smjernice vrijedne razmatranja u praksi. Smidts i suradnici (2001) navode dva načina na koje organizacija može unaprijediti doživljaj svog ugleda. Prvi mehanizam uključuje povećanje vanjske vidljivosti organizacije putem različitih oblika reklamnih kampanja. Njihova je svrha prvenstveno izgraditi vanjski imidž organizacije kao uspješnog i poželjnog poslodavca te na taj način privući buduće klijente. Osim toga, zaposlenici mogu ove informacije iskoristiti pri oblikovanju vlastitih vjerovanja o tome kako članovi van-grupe gledaju na organizaciju. Drugi mehanizam tiče se njegovanja povoljne komunikacijske klime unutar samih organizacija. Putem internih glasila kao što su intranet ili bilten, zaposlenicima se mogu kontinuirano isticati organizacijski uspjesi i postignuća drugih kolega. Organizacijski govori, svečanosti, pripravnici programi, radionice ili selekcijski postupci također su prilika za induciranje pozitivnih predodžbi o organizacijskom ugledu. Strateškim pristupom i većom kontrolom projiciranog imidža, poslodavci mogu u velikoj mjeri definirati doživljaje koje će o organizaciji stjecati njihovi zaposlenici.

### **5.3. Doprinosi, ograničenja i smjernice za buduća istraživanja**

U prvom redu, ovo istraživanje doprinosi boljem razumijevanju preduvjeta uspostave radne angažiranosti u organizacijama. Ispitivanjem manje poznatih prediktora, s jedne strane, uspješno se odgovorilo na potrebe znanosti i proširilo konceptualni okvir konstrukta radne angažiranosti. S druge strane, nalazi ovog istraživanja vrijedan su izvor intervencija primjenjivih u praksi, koje pritom imaju mogućnosti utjecanja na organizacije u cjelini te veću kontrolu u svojoj provedbi. Uzorak istraživanja činili su zaposlenici organizacija različitih profila što omogućuje relativno generaliziranje dobivenih nalaza. Provedbom Harmanovog post-hoc jednofaktorskog testa, odbacili smo mogućnost djelovanja efekta zajedničke varijance

metode na rezultate. Uz navedene prednosti, ovaj rad ima i određene nedostatke. Premda pristup strukturalnog modeliranja omogućuje provjeru održivosti kauzalnog modela i valjanije reprezentira veličine individualnih efekata, zaključivanja o pravoj kauzalnosti među varijablama mogu ponuditi samo eksperimentalna istraživanja (Kline, 2016). Uzorak istraživanja je prigodni. Istraživač nije imao pristup svim sudionicima u jednakoj mjeri, a oni zaposlenici koji su odlučili sudjelovati u istraživanju mogli su se po inicijalnim karakteristikama sistematično razlikovati od ostalih. Malen broj rukovoditelja i sudionika nižeg stupnja obrazovanja samo su neka od demografskih obilježja koja mogu utjecati na interpretacije rezultata. Iako je istraživanje bilo anonimno i bez prisustva neposredno nadređenih osoba, ne možemo ipak zanemariti mogućnost davanja socijalno poželjnih odgovora ili precjenjivanja stupnja angažiranosti zaposlenika. Mjera angažiranosti temeljila se na subjektivnoj procjeni umjesto na objektivnim pokazateljima.

Glede preporuka za buduća istraživanja, potrebno je provjeriti održivost dobivenog modela na drugim uzorcima. Multigrupna analiza modela (npr. javni spram privatnog sektora) predstavljala bi osobito vrijedan nalaz, no za nju je nužno priskrbiti reprezentativniji uzorak organizacija. U svrhu kauzalnog interpretiranja odnosa među konstruktima, potiče se na izradu eksperimentalnog ili longitudinalnog nacrtu istraživanja. Model je moguće dodatno proširiti i razmatranjem neispitivanih varijabli. Konstrukti poput organizacijske kulture i klime mogu pružiti detaljniji uvid u proučavane odnose. Primjerice, radna angažiranost (Naidoo i Martins, 2014), organizacijska identifikacija (Schrodt, 2002) i doživljaj ugleda (Hatch i Schultz, 1997) pokazuju se produktima jake i pozitivne organizacijske kulture. S obzirom da se povezanost doživljaja ugleda i radne angažiranost do sada gotovo i nije ispitala, zanimljivim se čini provjeriti kako će različite vrste ugleda i njihovo slaganje s vrijednostima zaposlenika utjecati na radni angažman. Uvažavanje ponuđenih preporuka omogućilo bi svakako veću specifičnost i djelotvornost pri kreiranju empirijski utemeljenih intervencija za unaprijeđenje angažiranosti zaposlenika.

## 6. ZAKLJUČAK

Svrha ovog rada bila je ispitati model odnosa percepcije organizacijske pravednosti, doživljaja ugleda organizacije, identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti zaposlenika. U okviru prvog istraživačkog problema, rezultati strukturalnog modeliranja potvrdili su pozitivan učinak percepcije organizacijske pravednosti i doživljaja ugleda organizacije na identifikaciju zaposlenika s organizacijom. Oba prediktora zajedno objašnjavaju 45% varijance organizacijske identifikacije. Percepcija organizacijske pravednosti pozitivno je povezana i putem organizacijske identifikacije ostvaruje samo indirektan učinak na radnu angažiranost. Obzirom da se predviđao i direktan efekt percepcije pravednosti na angažiranost, ova je pretpostavka jedina djelomično potvrđena. Doživljaj ugleda organizacije pozitivno korelira te manifestira direktan i indirektan učinak na radnu angažiranost. U okviru drugog problema, identifikacija s organizacijom pozitivno doprinosi angažiranosti zaposlenika. Kao odgovor na treći problem, Monte Carlo metodom uzorkovanja, provjerena je značajnost medijacijske uloge organizacijske identifikacije u pretpostavljenom modelu. Sukladno pretpostavkama, identifikacija s organizacijom značajno je posredovala odnos između percepcije organizacijske pravednosti i angažiranosti zaposlenika, kao i odnos između doživljaja ugleda organizacije i angažiranosti zaposlenika. Svi prediktori objašnjavaju 60% varijance radne angažiranosti.

## 7. LITERATURA

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. U: L. Berkowitz (Ur.), *Advances in experimental social psychology*, (str. 267-299). New York: Academic Press.
- Ambrose, M.L. i Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491.
- Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. U: R.J. Burke i C.L. Cooper (Ur.), *The peak performing organization*, (str. 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Bakker, A.B. i Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Baldwin, S. (2006). *Organizational justice*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-46.
- Bentler, P.M. i Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bies, R.J., Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43-55.
- Blader, S.L. i Tyler, T.R. (2009). Testing and extending the group engagement model: linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445-464.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bollen, K.A. (1990). Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects. *Psychological Bulletin*, 107 (2), 256-59.
- Bollen, K.A. i Curran, P.J. (2006). *Latent curve models: A structural equation modeling perspective*. Hoboken, New York: Wiley.
- Browne, M.W. i Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. U: K.A. Bollen i J.S. Long (Ur.), *Testing structural equation models*, (str. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.



- Carmeli, A. i Freund, A. (2009). Linking perceived external prestige and intentions to leave the organization: The mediating role of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Social Service Research*, 35(3), 236-250.
- Cartwright, S. i Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199–208.
- Christian, M.S., Garza, A.S. i Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cohen-Charash, Y. i Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Cole, M.S. i Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: does organizational hierarchy matter?. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 585-605.
- Colquitt, J.A. (2012). Organizational justice. U: S.W.J. Kozlowski (Ur.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, (str. 526-548). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, J.M., Porter, 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.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. i Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R. i Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., Mohler, C.J. i Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 1–113.
- De Braine, R. i Roodt, G. (2011). The job demands-resources model as predictor of work identity and work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-11.
- DeConinck, J.B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees level of trust. *The Journal of Applied Business Research*, 63, 1349-1355.

- Dutton, J.E. i Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. i Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-236.
- Emerson, R.M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Folger, R. i Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *The Academy Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fuller, J.B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C. i Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59, 815–846.
- Garver, M.S. i Mentzer, J.T. (1999). Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 33-57.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. i Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hasan, M. i Hussain, M. (2015). Role of perceived external prestige and organizational justice in organizational identification. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(3), 611-625.
- Hassan, A. i Al Jubari, H.A. (2010). Organizational justice and employee work engagement: LMX as mediator. *J. International Business and Entrepreneurship Development*, 5(2), 167-178.
- Hatch, M.J. i Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Herrbach, O., Mignonac, K. i Gatignon, A. (2004) Exploring the role of perceived external prestige in managers turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1390-1407.

- Hobfoll, S. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–421.
- Hooper, D., Coughlan, J. i Mullen, M.R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53- 60.
- Hu, L.T. i Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23(2), 305-325.
- Jakopec, A., Sušanj, Z. i Stamenković, S. (2013). Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom. *Suvremena psihologija*, 16(2), 185-202.
- Jöreskog, K.G. i Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H.M. i Griffiths, M.D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033.
- Karriker, J.H. i Willims, M.L. (2007). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135.
- Kline, R.B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: The Guilford Press.
- Ledimo, O. (2015). An exploratory study of factors influencing organizational justice among government employees. *The Journal of Applied Business Research*, 31(4), 1549-1562.
- Ledimo, O. i Holongwane, V.C. (2014). The role of organizational justice on employee engagement within a public service organization. *La Pensee Multidisciplinary Journal*, 76(11), 1-13.

- 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). New York: Plenum.
- Li, H. (2012). *A study on the relationships among organizational justice, organizational identification, and work engagement: The evidence from the hi-tech service industries*. Tianjin: International Business Institute, Nankai University.
- Loi, R., Chan, K.W. i Lam, L.W. (2014). Leader–member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 42-61.
- Lyu, X. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 44, 1359-1370.
- Macey, W.H. i Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Mael, F. i Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- 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.
- Mathe, K. i Scott-Halsell, S. (2012). The effects of perceived external prestige on positive psychological states in quick service restaurants. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 11(4), 354-372.
- May, D.R., Gilson, R.L. i Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Medlin, B. i Green, K.W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management and Data Systems*, 109(7), 943-956.
- Naidoo, P. i Martins, N. (2014). Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4), 432-440.

- Olkkonen, M.E. i 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.
- Ologbo, A.C. i Saudah, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 498 – 508.
- Park, Y., Song, J.H. i Lim, D.H. (2016). Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 37(6), 711-729.
- Pekdemir, I.M. i Turan, A. (2014). The mediating role of organizational identity complexity/congruence on the relationship between perceived organizational prestige and in-role /extra-role performance. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9), 119-131.
- Podnar, K. (2011). Perceived external prestige, organizational identification and organizational commitment: An empirical examination. *Teorija in Praksa*, 48(6), 1611-1627.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. i Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Polzer, J.T. (2004). How subgroup interests and reputations moderate the effect of organizational identification on cooperation. *Journal of Management*, 30(1), 71-96.
- Pratt, M.G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. U: D. Whetten i P. Godfrey (Ur.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*. Thousand Oaks, (str. 171-208). CA: Sage.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce: How can you create it? *Work Span*, 49, 36-39.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W.B. i Bakker, A.B. (2004). *Utrecht work engagement scale (UWES): Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit: Utrecht University.

- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. i Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W.B., Martinez, I.M., Pinto, A.M., Salanova, M. i Bakker, A.B. (2002). Burnout and engagement in university students. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.
- Schaufeli, W.B. i Taris, T.W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. U: G.F. Bauer i O. Hamming (Ur.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, (str. 43-68). New York, NY: Springer.
- Schermelleh-Engel, K. i Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schreiber, J.B., Nora, A., Stage, F.K., Barlow, E.A. i King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *Journal of Educational Research*, 99(6), 323-337.
- Schrodt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*, 53(2), 189-202.
- Skarlicki, D.P. i Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The role of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Smidts, A., Pruyn, A.T.H. i van Riel, C.B.M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Tajfel, H. i Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, 33, 47.
- Tyler, T.R. i Blader, S.L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Ugwu, C.C. i Ojeaga, O.E.D. (2016). Organizational justices and employee work engagement: A comparative study of private and public sector organization in Nigeria. *Global Journal of Applied Management and Social Sciences*, 13, 78-94.

- van der Bank, L., Engelbrecht, A. i Stumpher, J. (2010). Perceived fairness of disciplinary procedures in the public sector: an exploratory study. *South African Journal of Human Resource Management*, 6(2), 1-8.
- van Knippenberg, D. i Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.
- van Knippenberg, D. i van Schie, E.C.M. (2000). Foci and correlations of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. i Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 82, 183–200.
- Yildiz, I.G. i Simsek, O.F. (2016). Different pathways from transformational leadership to job satisfaction. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(1), 59-77.