

# Prediktori identifikacije zaposlenika s organizacijom

---

**Hamonajec, Dora**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:186:147161>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-10**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski studij psihologije

Dora Hamonajec

**Prediktori identifikacije zaposlenika s organizacijom**

(diplomski rad)

Rijeka, 2022

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski studij psihologije

Dora Hamonajec

**Prediktori identifikacije zaposlenika s organizacijom**

(diplomski rad)

Mentor: prof. dr. sc. Zoran Sušanj

Rijeka, 2022

## **IZJAVA**

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

Rijeka, rujan, 2022.

## SAŽETAK

Cilj provedenog istraživanja bio je ispitati prediktore identifikacije s organizacijom, ali i posredujuću ulogu interakcijske pravednosti organizacije te percipirane organizacijske podrške u međuodnosu psihološke osnaženosti i identifikacije. Istraživanje se provodilo putem Google obrasca na uzorku od 257 zaposlenika različitih srednjih i velikih organizacija u Republici Hrvatskoj. Rezultati su pokazali da je identifikacija s organizacijom statistički značajno pozitivno povezana s dobi, ukupnim radnim stažem, zadovoljstvom poslom, radnom angažiranošću, psihološkom osnaženošću, interakcijskom pravednošću organizacije te percipiranom organizacijskom podrškom. Od svih ispitivanih prediktora, najboljim se pokazao značaj kao dimenzija psihološke osnaženosti, a zatim interakcijska pravednost organizacije. Potvrđeno je da interakcijska pravednost organizacije te percipirana organizacijska podrška djelomično posreduju u odnosu između psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom. Rezultati istraživanja upućuju na važnost psihološke osnaženosti zaposlenika te interakcijske pravednosti u organizacijama.

**Ključne riječi:** identifikacija s organizacijom, psihološka osnaženost, interakcijska pravednost organizacije, percipirana organizacijska podrška, zadovoljstvo poslom, radna angažiranost

## **Predictors of employee organizational identification**

### **ABSTRACT:**

The aim of this research was to examine the predictors of organizational identification, but also the mediating role of the interactional justice and perceived organizational support in the relationship between psychological empowerment and identification. The research was conducted via Google Forms on a sample of 257 employees of various medium and large organizations in the Republic of Croatia. The results showed that organizational identification is statistically significantly; positively related to age, job tenure, job satisfaction, work engagement, psychological empowerment, interactional justice and perceived organizational support. Of all the examined predictors, meaning, as a dimension of psychological empowerment is shown to be the best, followed by interactional justice. It was confirmed that the interactional justice and the perceived organizational support partially mediate the relationship between psychological empowerment and organizational identification. The results of this research point to the importance of psychological empowerment of employees and interactional justice in organizations.

**Key words:** organizational identification, psychological empowerment, interactional organizational justice, perceived organizational support, job satisfaction, work engagement

## **Predgovor:**

Zahvaljujem se svome mentoru prof. dr. sc. Zoranu Sušnju na vremenu, razumijevanju, savjetima i pomoći koje mi je strpljivo pružao prilikom pisanja diplomskog rada. Isto tako, zahvaljujem mu se što je svojim predavanjima proširio moje vidike te učinio da zavolim organizacijski aspekt psihologije. Zahvalila bih se i prof. dr. sc. Nadi Krapić te doc. dr. sc. Tamari Mohorić što su mi nesebično davale prijedloge za poboljšanje rada.

Posebno se zahvaljujem svojoj obitelji koji su mi podrška i oslonac od prvog dana. Omogućili su mi da studiram i da se razvijam u smjeru kojeg volim te sam prilikom tog puta upoznala kolegice bez kojih život više nije isti, a s kojima sam prolazila kroz sve faze studentskog života.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Identifikacija s organizacijom .....	1
1.2. Zadovoljstvo poslom .....	3
1.3. Radna angažiranost.....	4
1.4. Psihološka osnaženost .....	5
1.5. Interakcijska pravednost organizacije .....	6
1.6. Percepcija organizacijske podrške.....	7
<b>2. PROBLEMI I HIPOTEZE</b> .....	9
2.1. Problemi rada .....	9
2.2. Hipoteze rada.....	9
<b>3. METODA</b> .....	10
3.1. Ispitanici .....	10
3.2. Mjerni instrumenti .....	10
3.3. Postupak istraživanja.....	13
<b>4. REZULTATI</b> .....	14
4.1. Deskriptivna analiza .....	14
4.2. Povezanost identifikacije s organizacijom i ostalih varijabli .....	15
4.3. Ispitivanje prediktora identifikacije zaposlenika s organizacijom.....	16
4.4. Medijacijski efekti percipirane organizacijske podrške i interakcijske pravednosti organizacije u odnosu između psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom .....	18
<b>5. RASPRAVA</b> .....	23
5.1. Povezanost identifikacije s organizacijom i demografskih varijabli .....	23
5.2. Povezanost identifikacije s organizacijom sa psihološkom osnaženosti, zadovoljstvom poslom, radnom angažiranošću, interakcijskom pravednošću organizacije te percipiranom organizacijskom podrškom.....	24
5.3. Prediktori identifikacije s organizacijom.....	28
5.4. Medijacijska uloga percipirane organizacijske podrške i interakcijske pravednosti organizacije u međudnosu psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom .....	30
5.5. Doprinosi i nedostaci istraživanja te smjernice za buduća istraživanja.....	31
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	32
<b>7. LITERATURA</b> .....	33
<b>8. PRILOZI</b> .....	42



## 1. UVOD

### 1.1. Identifikacija s organizacijom

Ljudi većinu svog vremena provode na poslu te je upravo zbog toga važno istraživati one organizacijske varijable koje pospješuju dobrobit zaposlenika, što u konačnici dovodi do pozitivnih ishoda kako na razini pojedinca tako i organizacije. Suvremene organizacije prilikom zapošljavanja, uz zadovoljstvo poslom i vjernost organizaciji, važnim čimbenikom smatraju i poistovjećivanje zaposlenika s organizacijskim identitetom. Nije strano da u današnjem poslovnom svijetu nerijetko dolazi do spajanja više organizacija, restrukturiranja organizacija ili drugih promjena koje mogu imati utjecaja na zaposlenika i njegovu odanost organizaciji (Knippenberg i Schie, 2000). Povećanjem samih organizacija, kao i njihovom većom kompleksnošću, identifikacija s organizacijom se smatra ključem organizacijskog uspjeha i postizanja organizacijske kohezije (Epitropaki i Martin, 2005).

Identitet osobe ne mora nužno biti definiran osobnim karakteristikama, već može biti određen nečijim članstvom u grupi ili organizaciji (Tajfel i sur., 1979). Zaposlenici se mogu identificirati s organizacijom u kojoj rade, odnosno mogu percipirati jedinstvo s njom ili doživjeti uspjehe ili neuspjehe organizacije kao vlastite. Upravo se na takav način definira identifikacija s organizacijom (Mael i Ashforth, 1992). Istraživači, ali i praktičari organizacijske psihologije su se za pojam identifikacije s organizacijom zainteresirali već 1960-ih, dok je najveći fokus na nju bio tijekom 80-ih i 90-ih godina prošlog stoljeća (Carmeli i sur., 2007). Svoje temelje bazira na teoriji socijalnog identiteta (Haslam, 2004) što je ujedno i dominantan psihološki pristup identitetu i identifikaciji. Takav pristup predlaže koncept u kojem se pojedinci učinkovito kategoriziraju u neku grupu. Prema istom pristupu, pod pojmom identifikacije su uključene pretpostavke da je slika sebe razdijeljena u dvije komponente; na osobni identitet te na ostale brojne socijalne identitete. Istraživači koji zagovaraju teoriju socijalnog identiteta smatraju da ljudska bića trebaju pojednostaviti društveni svijet na način da kategoriziraju ljude u grupe te da se predodrede kao članovi specifične grupe ili kategorije. Druga je pretpostavka tog pristupa da pojedinci imaju tendenciju uspoređivati se s drugim ljudima. S obzirom da je osnovna potreba osobe da ima pozitivnu sliku svog samopoštovanja, ona će pokušati doprijeti do toga

na način da poboljša sliku svog osobnog ili s druge strane, socijalnog identiteta (Edwards, 2005).

Identifikacija s organizacijom kao ključni faktor koji održava zajedništvo i predanost zaposlenika organizaciji se može opisati i kao skup zajedničkih vjerovanja i stavova među zaposlenicima o centralnoj, trajnoj i posebnoj karakteristici organizacije (Dutton i Dukerich, 1991). Dutton i sur. (1994) navode da je identifikacija stupanj u kojem zaposlenik definira sebe istim atributima za koje on vjeruje da opisuju organizaciju. Najjednostavniji oblik definicije identifikacije glasilo bi da se pojedinci žele identificirati s organizacijom kako bi poboljšali svoje samopoštovanje. Primjerice, osoba može reći „Prvi smo!“ nakon pobjede njenog omiljenog kluba iako ona kao takva nije ni sudjelovala u samoj igri (Landy i Conte, 2016). Mnogi se slažu s tim da je identifikacija s organizacijom kognitivni konstrukt. Tom je prilikom interpretiraju kao usklađenost individualnih i organizacijskih vrijednosti (Pratt, 1998) ili kao proces integracije percepcije sebe kao člana neke organizacije u generalnu definiciju sebe (Dutton i sur., 1994). Osim kognitivnog, postoje i gledišta koja identifikaciju s organizacijom opisuju unutar emocionalno-motivacijskih termina, poput Kelmanovog (1961), koje je bazirano na privlačnosti i želji pojedinca da održava emocionalno zadovoljavajući samodefinirajući odnos s objektom s kojim izvodi identifikaciju. Istraživači su se godinama dvoumili te nisu bili u mogućnosti zauzeti stav da je identifikacija isključivo kognitivne prirode (Edwards, 2005). Bavili su se i pitanjima je li ona stabilan i fiksni konstrukt, kakvog su ga definirali Albert i Whetten (1985). Nasuprot njih Gioia i sur. (2000) zauzimaju stav da je identifikacija s organizacijom dinamičan i fluidan konstrukt. Takav pristup koji identifikaciju s organizacijom promatra kao dinamičan i fluidan konstrukt nužno nameće istraživanje utjecaja drugih faktora na samu identifikaciju.

Potrebno je istraživati varijable koje prethode identifikaciji s organizacijom jer ona ima vrlo značajne posljedice na razini pojedinca i organizacije. Ispostavilo se da snažno identificiranje zaposlenika s organizacijom pokazuje povezanost s mnogim pozitivnim organizacijskim ponašanjima (Pratt, 1998; Wiesenfeld i sur., 1998). Istraživanja ukazuju i na sličnost identifikacije s nekim drugim varijablama koje također opisuju organizacijska ponašanja, poput uključenosti ili zadovoljstva poslom, ali najviše sličnost pronalazimo s organizacijskom predanošću (Ashforth i Mael, 1989; Mael i Tetrick, 1992; Pratt, 1998). Neki istraživači spominju razlike između prirode konstrukata; identifikacija je više vezana uz kogniciju (Mael i Ashforth, 1992), dok predanost sadržava emocionalnu komponentu. Rikettova meta-analiza (2005) ukazuje da je identifikacija distinktivna mjera od predanosti, iako su se obje mjere poprilično empirijski preklapale. Spoznaju da je identifikacija odvojena od predanosti uočili su

i van Knippenberg i Sleebos (2006) koji izvještavaju da identifikacija s organizacijom ima snažniju emocionalnu bazu te da je varijabilnija, ali i pod većim utjecajem vanjskih okolnosti od predanosti.

Što je jača zaposlenikova identifikacija s organizacijom to je izglednije da će se on ponašati u skladu s organizacijskim ciljevima i očekivanjima (Dutton i sur., 1994), ali će i pored toga njegova želja za ostankom u toj organizaciji biti veća (Reade, 2001). S druge strane, nedostatak identifikacije s organizacijom dovest će do nepodudarnosti u ciljevima i motivaciji što će posljedično izazvati smanjenu motivaciju i manje zadovoljstvo poslom. S obzirom na velik broj mogućih varijabli koje su povezane s identifikacijom zaposlenika s organizacijom, Riketta (2005) je u svojoj meta-analizi obuhvatio popriličan broj radova koji su to istraživali. On je varijable podijelio u nekoliko kategorija zbog lakšeg pregleda. Tako je unutar kategorije demografskih varijabli ispitivao povezanost organizacijskog staža, dobi, razine posla, spola i obrazovanja. Detaljnim je pregledom zaključio da su zaposlenici snažnije identificirani s organizacijom ako je njihov staž u toj istoj organizaciji duži. Također, broj godina zaposlenika se pokazao značajnom varijablom te je identifikacija tim veća što je zaposlenik stariji. Razina posla je također pozitivno povezana s identifikacijom zaposlenika. Između razine obrazovanja i spola te identifikacije s organizacijom nije dobivena statistički značajna korelacija.

Kako bi što bolje objasnili povezanost identifikacije s ostalim varijablama korištenim u ovom istraživanju, svaka od njih će se prikazati detaljnije u nastavku.

## **1.2. Zadovoljstvo poslom**

Zadovoljstvo poslom se sagledava kao ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje je posljedica procjene posla ili iskustva na poslu nekog pojedinca (Locke, 1976). Hulin i Judge (2003) prikazuju zadovoljstvo poslom kao sveobuhvatnu psihološku reakciju na posao pojedinca i smatraju da takva reakcija može biti kognitivne, emocionalne i ponašajne prirode. Istraživanja potvrđuju značajnu povezanost zadovoljstva poslom sa subjektivnom dobrobiti. Drugim riječima, pojedinci koji pokazuju zadovoljstvo na poslu jesu zadovoljniji i izvan posla, a istraživači često to objašnjavaju trima mogućim odgovorima. Prvi govori o tome da se iskustva koja osobe doživljavaju na poslu „prelijevaju“ i na životna iskustva (ili obrnuto), dok je drugi mogući odgovor da osobe odvajaju životna i poslovna iskustva te jedno iskustvo nema nikakve ili ima male veze s drugim. Kao posljednji, istraživači predlažu da pojedinci

kompenziraju svoje nezadovoljstvo na poslu tako da tragaju za srećom u privatnom životu i obrnuto (Judge i Watanabe, 1994). U prilog tome da je ključno da zaposlenik bude zadovoljan svojim poslom idu i činjenice koje ukazuju na postojanje niza organizacijskih ponašanja s kojima je ona povezana, iako navedene korelacije među varijablama nisu visoke. Veće zadovoljstvo poslom dovodi do veće prisutnosti zaposlenika na poslu (Scott i Taylor, 1985), do boljih izvedba na poslu (Judge, i sur., 2001) i primjerice, većeg prosocijalnog i organizacijskog građanskog ponašanja (Roznowski i sur., 1992; prema Judge i Klinger, 2008). Istraživanje Karanike-Murraya i sur. (2015) je potvrdilo pozitivan efekt identifikacije s organizacijom na zadovoljstvo poslom. Oni su u svom istraživanju obrazložili da oni zaposlenici koji imaju snažnu i pozitivnu povezanost sa svojom organizacijom jesu ti koji će biti visoko angažirani i predani svom poslu što dovodi do povećanja zadovoljstva zaposlenika poslom. Iste rezultate su dobili Lee i sur. (2015), dok Knippenberg i Schie (2000) govore o tome da identifikacija s organizacijom i zadovoljstvo poslom međusobno utječu jedna na drugu.

### **1.3. Radna angažiranost**

Radna angažiranost je još jedna varijabla koja doprinosi identifikaciji zaposlenika s organizacijom. Definirana je kao pozitivno i ispunjujuće stanje povezano poslom koju karakteriziraju energičnost, posvećenost i zadubljenost (Schaufeli i sur., 2002). Smatra se da je angažiranost zaposlenika suprotna sagorijevanju na poslu. Zaposlenici koji su visoko angažirani imaju energičnu i učinkovitu povezanost sa svojim poslovnim aktivnostima, a sebe vide kao sposobne pojedince koji mogu sve svoje zadatke kvalitetno odraditi. Angažiranost zaposlenika se odnosi na perzistentno emocionalno-kognitivno stanje čiji fokus nije na specifičnom objektu, individui, situaciji ili ponašanju. Energičnost je okarakterizirana visokim stupnjem energije te mentalnom otpornošću zaposlenika tijekom njegovog rada. Još se može opisati i kao volja za investiranjem u nečiji posao ili neprestana uključenost zaposlenika u rad čak i onda kad se suočava s preprekama. Nadalje, posvećenost zaposlenika poslu odnosi se na snažnu uključenost u rad pojedinca, što za posljedicu ima doživljavanje značajnosti, entuzijazma, ponosa, izazova i inspiracije. Na kraju, treća karakteristika radne angažiranosti je zadubljenost zaposlenika u posao, odnosno potpuna koncentriranost i udubljenost u rad tijekom kojeg vrijeme prolazi brzo i u kojem pojedinac ima poteškoća odvajanja od rada (Schaufeli i sur., 2006). Istraživanja pokazuju da su angažiraniji zaposlenici produktivniji, više vremena i predanije se posvećuju klijentima te samim time za poslodavca sigurnije obavljaju radne zadatke. Uz navedeno, takav

zaposlenik rjeđe razmišlja o promjeni organizacije u kojoj radi (Harter i sur., 2002). Napredne organizacije regrutiraju zaposlenike koji su proaktivni, koji pokazuju inicijativu i koji uzimaju stvari u svoje ruke kad je u pitanju njihov profesionalan razvoj (Li, 2012). Oni zaposlenici koji pokazuju visoku identifikaciju s organizacijom će biti više uključeni u svoj posao, bit će dosljedniji osobnim i organizacijskim ciljevima te će preuzeti inicijativu za uklanjanjem onih ponašanja koja nisu u skladu s vrijednostima organizacije. U istraživanju u kojem se ispitivao medijacijski efekt identifikacije s organizacijom između percipirane organizacijske podrške i radne angažiranosti zaposlenika je dobivena pozitivna povezanost identifikacije i angažiranosti. Osim toga, potvrđeno je da viši stupanj identifikacije zaposlenika s organizacijom dovodi do većeg osjećaja pripadnosti organizaciji što posljedično dovodi do veće podrške istoj, a sve zajedno usmjerava do više razine angažiranosti zaposlenika u njegov posao (Dai i Qin, 2016). Li (2012) također pokazuje statistički značajnu pozitivnu povezanost radne angažiranosti i identifikacije.

#### **1.4. Psihološka osnaženost**

I psihološka osnaženost i identifikacija s organizacijom su se pokazale kao vrlo dobri prediktori raznih važnih organizacijskih ishoda, uključujući i zadovoljstvo poslom (Prati i Zani, 2013). Psihološka osnaženost je prema Thomasu i Velthouseu (1990) opisana kao povećana unutarnja motivacija za radni zadatak koja se očituje putem četiriju kognicija vezanih uz održavanje orijentacije pojedinca; značenja, kompetentnosti, autonomije i utjecaja. Vrijednost poslovnog cilja ili svrhe čija je procjena u vezi s idealima ili standardima nekog pojedinca, ili drugim riječima značenje, je prva karakteristika psihološke osnaženosti. Nadalje, kompetentnost se drugim riječima može nazvati i samoefikasnost. To je vjerovanje zaposlenika da je sposoban vješto odraditi aktivnosti vezane uz posao (Gist, 1987; prema Spreitzer, 1995). Treća karakteristika, autonomija, ukazuje na pojedinčevu mogućnost odabira da inicira i regulira aktivnosti (Deci i sur., 1989; prema Spreitzer, 1995), a značaj određuje stupanj u kojem zaposlenik može utjecati na poslovne ishode (Ashforth, 1989; prema Spreitzer, 1995). Značaj je u literaturi često naveden kao suprotnost naučenoj bespomoćnosti (Martinko i Gardner, 1982; prema Spreitzer, 1995). Budući da su psihološki osnaženiji zaposlenici ti koji imaju osjećaj da je njihov doprinos organizaciji vrijedan i od značaja, vjerojatnije je i da će ponosni članovi organizacije doživljavati veću identifikaciju s organizacijom (Wang i Lee, 2009). Psihološka osnaženost utječe na identifikaciju s organizacijom putem procesa reciprociteta koji ukazuje na

to da što se zaposlenik osjeća psihološki snažnije, to je on zadovoljniji svojim poslom te je veća vjerojatnost da će biti snažnije identificiran s organizacijom u kojoj radi. Nadalje, kad se zaposleniku da veća odgovornost i uključenost u procese donošenja odluka u organizaciji, oni će te organizacijske ciljeve prihvatiti i preuzeti ih kao vlastite. Takvo zajedništvo ciljeva povećava stupanj u kojem zaposlenik definira sebe sa istim karakteristikama koje pridaje organizaciji što naposljetku dovodi do veće identifikacije s organizacijom (Ertürk, 2010). U samom istraživanju Ertürka (2010) dobiveno je da dimenzije psihološke osnaženosti jesu pozitivno povezane s identifikacijom zaposlenika s organizacijom. Istraživanje Akgunduza i Bardakoglua (2015) pokazuje medijacijsku ulogu psihološke osnaženosti u odnosu između organizacijske identifikacije te namjere za napuštanjem organizacije kod zaposlenika koji se bave turizmom. Prema njima, zaposleniku koji shvati da je njegov rad u organizaciji značajan, odnosno potkrepljujući, se namjera za napuštanjem iste smanji upravo zbog veće identifikacije s organizacijom u kojoj radi. Ono što bi nadređene osobe nekih organizacija trebale prepoznati je to da razumijevanje zaposlenikovih potreba, kreiranje podržavajuće atmosfere te uključenje zaposlenika u praktične aktivnosti koje povećavaju samopouzdanje vodi do većeg osjećaja psihološke osnaženosti, što zauzvrat povećava zaposlenikovu identifikaciju s organizacijom (Spreitzer, 1995; Zhu i sur., 2012).

### **1.5. Interakcijska pravednost organizacije**

Istraživači su ukazali na još jedan prediktor identifikacije s organizacijom, a to je percepcija pravednosti. Percepcija pravednosti oblikuje misli, osjećaje i akcije pojedinca i utječe na procjenu različitih socijalnih situacija u kojima se može naći (Tyler, 2000; prema Cheung i Law, 2008). Organizacijska se pravednost često dijeli na tri dimenzije; distributivnu, proceduralnu i interakcijsku (Greenberg, 1990; Eigen i Litwin, 2014; sve prema Terzi i sur., 2017). Distributivna pravednost je opisana kao zaposlenikova procjena o pravednosti nagrada poput plaće (Lavelle i sur., 2007). Procjena zaposlenika o pravednosti organizacijskih odluka ili procedura, drugim riječima proceduralna pravednost, je druga dimenzija organizacijske pravednosti (Niehoff i Moorman, 1993). Interakcijska pravednost se odnosi na kvalitetu interpersonalnih odnosa (Bies, 1986). U ovom ćemo se istraživanju baviti povezanošću nje i identifikacije. Ukoliko zaposlenici percipiraju svoju organizaciju kao organizaciju s visokom razinom interakcijske pravednosti, oni će smatrati da se takva organizacija prema njima odnosi pravedno i prema njoj će razviti veću emocionalnu privrženost (Masterson i sur., 2000).

Olkkonen i Lipponen (2006) su u svom radu istraživali interakcijsku pravednost fokusiranu na odnos s nadređenim te su još jednom potvrdili da je interakcijska pravednost bila najснаžnji prediktor identifikacije s organizacijom od preostale dvije vrste pravednosti. Laschinger i Finegan (2004) su istraživali i ostale povezanosti s interakcijskom pravednosti organizacije. Prema njima, percepcija psihološke osnaženosti utječe na to koliko će zaposlenik biti zadovoljan i predan poslu i organizaciji uz uvjet da je percepcija interakcijske pravednosti visoka. Istraživanje Cheunga i Lawa (2008) je pokazalo da i informacijska i interpersonalna percipirana pravednost imaju značajan utjecaj na identifikaciju s organizacijom i to putem medijacijskog efekta percipirane organizacijske podrške. Taj nam nalaz daje uvid u to da se identifikacija s organizacijom može ostvariti putem procesa socijalne razmjene u kojoj zaposlenik percipira brigu organizacije kao rezultat poštovanja i njegove uključenosti u organizacijsku komunikaciju.

### **1.6. Percepcija organizacijske podrške**

Opće vjerovanje zaposlenika da organizacija vrednuje njegov doprinos te da se brine o njegovoj dobrobiti naziva se percepcijom organizacijske podrške (Wanberg i Banas, 2000). Ona omogućuje zaposlenicima korisne i važne informacije o njihovom odnosu s organizacijom. Zaposlenici koji imaju povratnu informaciju o tome da su međusobno povezani s ostalim članovima organizacije će vjerojatnije pretpostaviti da ih drugi vide kao dio organizacije, a time će se i oni sami više percipirati članovima iste (Ertürk, 2010). Percipirana organizacijska podrška proizlazi iz teorije socijalne razmjene (Rhoades i Eisenberger, 2002). Zaposlenici podržani od strane organizacije će recipročno biti više angažirani u pozitivna organizacijska ponašanja (Stinglhamber i sur., 2013). U meta-analizi Rhoadesa i Eisenbergera (2002) se najснаžnijim pozitivnim prediktorom percipirane organizacijske podrške pokazala organizacijska pravednost (proceduralna, distributivna i interakcijska pravednost). Osim toga, percipirana organizacijska podrška je pokazala statistički značajnu povezanost sa organizacijskom predanošću te uključenošću u posao. Istraživanje Ghosha (2016) i Slussa i sur. (2008) je razjasnilo situaciju oko povezanosti percipirane organizacijske podrške sa identifikacijom zaposlenika s organizacijom. Oba su istraživanja dobila statistički značajnu pozitivnu povezanost oba konstrukta, što navodi na objašnjenje da prilikom percepcije zaposlenikove vrijednosti od strane organizacije on ima tendenciju identificirati se s njom u

većoj mjeri. Osim sa identifikacijom s organizacijom, percepcija organizacijske podrške je pozitivno povezana i sa psihološkom osnaženosti zaposlenika (Chiang i Hsieh, 2012).

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati povezanost različitih demografskih obilježja i motivacijskih varijabli (zadovoljstvo poslom, radna angažiranost, psihološka osnaženost, interakcijska pravednost i percepcija organizacijske podrške) s identifikacijom zaposlenika s organizacijom te istražiti koji od navedenih prediktora najbolje objašnjava varijancu kriterija. Osim toga, cilj je bio ispitati posredujuću ulogu interakcijske pravednosti i percipirane organizacijske podrške u međudnosu psihološke osnaženosti i identifikacije.



## **2. PROBLEMI I HIPOTEZE**

### **2.1. Problemi rada**

1. Ispitati povezanost prediktorskih varijabli (demografske varijable, zadovoljstvo poslom, radna angažiranost, psihološka osnaženost (značaj, kompetentnost, autonomija i utjecaj), interakcijska pravednost i percepcija organizacijske podrške) s identifikacijom s organizacijom.
2. Ispitati u kojoj mjeri navedeni prediktori doprinose objašnjenju identifikacije s organizacijom.
3. Ispitati medijacijski efekt interakcijske pravednosti organizacije i percipirane organizacijske podrške na povezanost između psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom.

### **2.2. Hipoteze rada**

**H1** Očekuje se pozitivna povezanost svih prediktorskih varijabli s identifikacijom s organizacijom, osim spola i razine obrazovanja. Dakle, osoba će se više identificirati sa organizacijom ukoliko je njen radni staž u toj organizaciji duži, kao i njen ukupni radni staž. Također, starije osobe će se više identificirati s organizacijom u odnosu na mlađe. Nadalje, ukoliko je osoba zadovoljnija sa svojim poslom, ukoliko je radna angažiranost zaposlenika viša, kao i njegova psihološka osnaženost te ukoliko je zaposlenikova percepcija interakcijske pravednosti te percepcija organizacijske podrške veća, to će osoba imati veću organizacijsku identifikaciju.

**H2** Očekuje se da će percepcija organizacijske podrške te interakcijska pravednost organizacije značajno doprinijeti objašnjenju identifikacije s organizacijom povrh radne angažiranosti, aspekata psihološke osnaženosti, zadovoljstva poslom te demografskih varijabli.

**H3** Očekuje se statistički značajan medijacijski efekt percipirane organizacijske podrške te interakcijske pravednosti organizacije na povezanost između psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom.

### 3. METODA

#### 3.1. Ispitanici

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku zaposlenika različitih srednjih i velikih organizacija u Republici Hrvatskoj. Od prikupljenih 257 ispitanika, ženskog je spola njih 196 (76.3%), dok je muškog 61 (23.7%). Raspon dobi ispitanika kreće se od 21 do 63 godine, dok prosjek dobi iznosi 39 godina ( $M = 39.15$ ,  $SD = 10.53$ ). Od sveukupnog broja ispitanika, najveći postotak ima završenu visoku stručnu spremu ili doktorat (58.4%), dok nešto manji postotak ispitanika ima završenu srednju ili višu stručnu spremu (41.6%). Također, u istraživanju se gledao broj godina ukupnog radnog staža ispitanika, kao i broj godina radnog staža unutar organizacije u kojoj trenutno jesu zaposleni. Prosjek godina sveukupnog radnog staža zaposlenika iznosi 15.13 ( $SD = 10.60$ ), dok je prosjek godina radnog staža unutar trenutne organizacije nešto niži ( $M = 8.39$ ,  $SD = 9.01$ ). Raspon ukupnog i radnog staža zaposlenika u trenutnoj organizaciji kreće se od nepune godine pa sve do 45 godina.

#### 3.2. Mjerni instrumenti

##### 3.2.1. Demografski podaci

Upitnikom demografskih podataka prikupili su se podaci o spolu, dobi, nazivu organizacije u kojoj ispitanik radi, razini obrazovanja, ukupnom radnom stažu te radnom stažu u trenutno zaposlenoj organizaciji ispitanika.

##### 3.2.2. Upitnik organizacijske identifikacije (Mael i Ashforth, 1992)

Navedeni se upitnik koristio kako bi se odredio stupanj identifikacije zaposlenika s organizacijom. Sam upitnik sadržava 6 tvrdnji (npr. „Kada govorim o organizaciji u kojoj radim, češće koristim zamjenicu “mi” nego “oni.”). Svaka se tvrdnja procjenjuje na skali Likertova tipa od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem). Ukupan rezultat izračunat je kao zbroj procjena svih 6 tvrdnji, a viši rezultati upućuju i na višu razinu stupnja identifikacije zaposlenika s organizacijom. Prema Mael i Ashforth (1992), pouzdanost se upitnika kreće između .80 i .90, a Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti koji je dobiveni u ovom istraživanju iznosi .82. Jakopec i sur. (2013) su navedeni upitnik preveli na hrvatski jezik.

### 3.2.3. *Upitnik psihološke osnaženosti* (Spreitzer, 1995)

Kako bi se procijenila percepcija psihološke osnaženosti zaposlenika, korišten je upitnik psihološke osnaženosti (Spreitzer, 1995). Sastoji se od sveukupno 12 čestica koje mjere četiri dimenzije psihološke osnaženosti zaposlenika: *značaj, autonomiju, utjecaj i kompetentnost*, a svaka od subskala sadržava 3 čestice. Tvrdnje se procjenjuju na skali Likertova tipa od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem). U ovom će se radu psihološka osnaženost dijeliti na tri subskale – autonomija i utjecaj će biti saturirani u jedan faktor. Takva odluka je donesena temeljem rezultata eksploratorne faktorske analize u kojoj se koristila metoda glavnih osi, uz oblimin rotaciju. Postotak sveukupno objašnjene varijance tro-faktorske psihološke osnaženosti iznosi 65.97%, a faktorska zasićenja istog upitnika prikazana su u Prilogu 1. Kompozitni rezultat svake subskale jednak je zbroju prosječnog rezultata na česticama koje pripadaju toj subskali. Tako će se u daljnjem radu psihološka osnaženost dijeliti na; autonomiju i utjecaj (npr. „*Imam veliku kontrolu nad onim što se događa u mom odjelu.*“), kompetentnost (npr. „*Uvjerena sam da posjedujem sposobnosti potrebne za obavljanje mog posla.*“ ) i značaj (npr. „*Moje poslovne aktivnosti su meni osobno značajne.*“). Pouzdanost cijelog upitnika na uzorku istraživanja Jakopec i Sušanj (2016) iznosi .87, što je više od .72 koju navodi originalni autor (Spreitzer, 1995), a pouzdanost cijelog upitnika u ovom istraživanju iznosi .90. Cronbach alfa koeficijenti svih subskala nalaze se u Tablici 1.

### 3.2.4. *Upitnik zadovoljstva poslom* (Gregson, 1987)

Upitnik zadovoljstva poslom mjeri pet aspekata zaposlenikovog zadovoljstva svojim poslom; zadovoljstvo sadržajem posla, nadređenim, suradnicima, plaćom te mogućnostima napredovanja. Svaki aspekt sadrži šest čestica, što sveukupno nosi 30 čestica. Tvrdnje su procjenjivane na skali Likertova tipa od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem), a za potrebe ovog istraživanja koristit će se samo subskala zadovoljstva sadržajem posla koja sadržava 6 tvrdnji (npr. „*Posao mi pruža zadovoljstvo.*“). Kompozitni rezultat navedene subskale jednak je zbroju prosječnog rezultata na svim tvrdnjama, nakon što se 3 negativno orijentirane tvrdnje rekodiraju. Viši rezultati ukazuju na višu razinu zadovoljstva sadržajem posla. Ovaj su upitnik na hrvatski jezik preveli Krapić i sur. (2006) te je pouzdanost unutarnje konzistencije iznosila .92, dok u ovom istraživanju ona iznosi .80.

#### 3.4.5. *Utrecht skala radne angažiranosti (UWES-9, Schaufeli i sur., 2006)*

Skraćena verzija originalne Utrecht skale radne angažiranosti (UWES-17, Schaufeli i sur., 2002) korištena je kako bi se izmjerila radna angažiranost zaposlenika, odnosno pozitivno i ispunjujuće stanje uma povezano s poslom koje karakteriziraju energičnost (npr. „*Na poslu se osjećam jako i energično.*“), posvećenost (npr. „*Osjećam entuzijazam prema svom poslu.*“) i udubljenost (npr. „*Svom se radu potpuno posvetim.*“). Prethodno navedene karakteristike su ujedno i aspekti radne angažiranosti od kojih svaki nosi 3 čestice, a ispitanici procjenjuju tvrdnje na skali Likertova tipa od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem). U ovom će se istraživanju gledati ukupan prosjek rezultata svakog aspekta radne angažiranosti, gdje će viši rezultat upućivati na višu razinu radne angažiranosti zaposlenika. Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti za 9 čestica varira između .85 do .92, dok u trenutnom istraživanju ono iznosi .93. Navedeni upitnik su na hrvatski jezik preveli Sušanji i Jakopec (2016).

#### 3.4.6. *Skala interakcijske pravednosti organizacije (Jakopec i Sušanji, 2014)*

Navedena skala koja mjeri interakcijsku pravednost u organizaciji samo je jedna od subskala Upitnika percepcije pravednosti organizacije kojeg su konstruirali Jakopec i Sušanji (2014) na bazi hrvatskih organizacija. Ispitanici procjenjuju stupanj slaganja s tvrdnjama na skali Likertova tipa od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Osim interakcijske, navedeni Upitnik mjeri i distributivnu i proceduralnu pravednost na dvije razine; na razini rukovoditelja i organizacije. U ovom je radu korištena Skala interakcijske pravednosti organizacije od sveukupno 5 tvrdnji (npr. „*Organizacija prema meni postupa posve iskreno i otvoreno.*“), a čiji Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti u ovom istraživanju iznosi .94, dok autori navedene Skale navode pouzdanost u iznosu od .87.

#### 3.4.7. *Skala percipirane organizacijske podrške (Keenan i Mostert, 2013)*

Kako bi se ispitalo u kojoj mjeri zaposlenici smatraju da ih njihove organizacije podržavaju u korištenju njihovih snaga na radnom mjestu, korištena je skraćena verzija Upitnika percipirane organizacijske podrške (Eisenberger i sur., 1986) od 8 čestica (npr. „*Ova organizacija mi omogućuje da koristim svoje talente.*“) putem kojeg su ispitanici procjenjivali stupanj slaganja na skali Likertova tipa od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem). Ukupan rezultat računa se kao prosjek odgovora na svim česticama, pri čemu viši rezultat ukazuje na

višu percepciju organizacijske podrške. Pouzdanost skale iznosi .97 (Keenan i Mostert, 2013), dok je u trenutnom istraživanju ono jednako .95.

### **3.3. Postupak istraživanja**

Istraživanje je provedeno *online*, putem Google obrasca. Podaci su se prikupljali u mjesecu svibnju i lipnju 2022. godine, a samo prikupljanje se obavljalo dijeljenjem i slanjem e-maila različitim organizacijama iz Hrvatske. Na samom je početku upitnika naveden cilj istraživanja, ali je i naglašena anonimnost ispitanika. Također, napomenuto je da se rezultati analiziraju isključivo na grupnoj razini i da se u slučaju bilo kakvih pitanja ispitanici mogu javiti istraživaču. Nakon upute slijedio je Upitnik demografskih podataka, a zatim su slijedili ostali mjerni instrumenti čije su čestice slučajnim redoslijedom bile raspoređene kroz 5 odjeljaka. Ispitanici su za rješavanje upitnika trebali izdvojiti 5 do 10 minuta svog vremena. Nakon što su se podaci prikupili, obrađeni su statističkim programom *IBM SPSS Statistics v20*.

## 4. REZULTATI

### 4.1. Deskriptivna analiza

S ciljem ispitivanja pretpostavljenih hipoteza ovog istraživanja, najprije je provedena deskriptivna analiza podataka. U Tablici 1. se nalazi raspon odgovora, aritmetička sredina, standardna devijacija, pouzdanost unutarnje konzistencije te simetričnost i spljoštenost za mjerne instrumente korištene u istraživanju.

**Tablica 1.** *Deskriptivni podaci mjernih instrumenata korištenih u istraživanju (N=257)*

Mjerni instrument	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Simetričnost	Spljoštenost	Cronbach $\alpha$
Identifikacija s organizacijom	1.17	5.00	3.70	0.85	-0.70	0.19	.82
Radna angažiranost	1.00	5.00	3.90	0.80	-1.04	1.15	.93
Psihološka osnaženost: Ukupno	1.58	5.00	3.99	0.70	-0.81	0.48	.90
Psihološka osnaženost: Autonomija i utjecaj	1.00	5.00	3.70	0.96	-0.75	0.02	.92
Psihološka osnaženost: Kompetentnost	1.33	5.00	4.36	0.66	-1.39	2.87	.78
Psihološka osnaženost: Značaj	1.00	5.00	4.20	0.85	-1.36	1.97	.87
Zadovoljstvo poslom	1.00	5.00	3.84	0.79	-1.07	1.13	.80
Interakcijska pravednost organizacije	1.00	5.00	3.64	1.04	-0.80	-0.02	.94
Percipirana organizacijska podrška	1.00	5.00	3.81	0.91	-0.92	0.69	.95

Iz Tablice 1. je vidljivo da gotovo svi mjerni instrumenti zadovoljavaju uvjete normalnosti distribucije, što znači da je simetričnost unutar raspona od  $-2$  do  $+2$ , a samim time se može nastaviti koristiti parametrijska statistika (Tabachnick i Fidell, 2013). Također, Cronbach alfa koeficijenti ukazuju da svaki od mjernih instrumenata korištenih u istraživanju ima zadovoljavajuću pouzdanost (raspon od .78 do .95).

## 4.2. Povezanost identifikacije s organizacijom i ostalih varijabli

Nadalje, kako bi se ispitala povezanost identifikacije s organizacijom s ostalim varijablama, ali i kako bi se dobio uvid u moguću kolinearnost zbog preduvjeta računanja hijerarhijske regresijske analize, izračunate su Pearsonove korelacije te su interkorelacije svih mjerenih varijabli u istraživanju prikazane u Tablici 2.

**Tablica 2.** Pearsonovi koeficijenti korelacija varijabli korištenih u istraživanju

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. <b>OID</b>	---													
2. <b>Spol</b>	.01	---												
3. <b>Dob</b>	.14**	-.11*	---											
4. <b>Razina obrazovanja</b>	.06	-.10*	-.01	---										
5. <b>Radni staž - ukupno</b>	.19**	-.09	.94**	-.16**	---									
6. <b>Radni staž - trenutno</b>	.09	-.08	.68**	-.10*	.72**	---								
7. <b>PO: Ukupno</b>	.60**	.06	.10*	.10	.13*	.04	---							
8. <b>PO: Autonomija i utjecaj</b>	.51**	.12*	.06	.14*	.07	-.04	.92**	---						
9. <b>PO: Kompetentnost</b>	.26**	-.06	.13*	-.06	.17**	.15**	.55**	.26**	---					
10. <b>PO: Značaj</b>	.61**	-.04	.11*	.06	.15**	.10*	.79**	.55**	.43**	---				
11. <b>ZAD</b>	.51**	.03	-.04	.06	-.01	-.03	.69**	.54**	.38**	.75**	---			
12. <b>RA</b>	.60**	.02	.05	.02	.09	-.01	.83**	.67**	.49**	.82**	.85**	---		
13. <b>IPO</b>	.54**	.14**	-.10	.07	-.07	-.22**	.68**	.69**	.20**	.53**	.63**	.70**	---	
14. <b>POP</b>	.56**	.08	-.06	.08	-.03	-.12*	.79**	.76**	.30**	.65**	.69**	.78**	.83**	---

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

Napomena: **OID** - Identifikacija s organizacijom; **PO** - Psihološka osnaženost; **ZAD** – Zadovoljstvo poslom; **RA** – Radna angažiranost; **IPO** – Interakcijska pravednost organizacije; **POP** – Percipirana organizacijska podrška

Vidljivo iz Tablice 2., identifikacija s organizacijom je statistički značajno pozitivno povezana sa svim varijablama korištenim u istraživanju, osim sa spolom, razinom obrazovanja te radnim stažem u trenutnoj organizaciji. Najvišu povezanost uočavamo između značaja i identifikacije, dok je najniža statistički značajna pozitivna povezanost dobivena između identifikacije s organizacijom i dobi. Tim je podacima prva hipoteza većinom potvrđena, osim što se značajnim nije pokazala korelacija između identifikacije s organizacijom i radnog staža u trenutnoj organizaciji.

### **4.3. Ispitivanje prediktora identifikacije zaposlenika s organizacijom**

Za samo računanje hijerarhijske regresijske analize, najprije je potrebno provjeriti kolinearnost pomoću tolerancije i faktora povećavanja varijance (VIF). Vrijednosti tolerancije za mjerne instrumente kreću se u rasponu od .14 do .71, dok se vrijednosti VIF-a kreću od 1.42 do 7.35. S obzirom da vrijednosti tolerancije ne bi smjele biti manje od 0.10, a VIF, prema blažem kriteriju, veći od 10, možemo zaključiti da su preduvjeti za računanje hijerarhijske regresijske analize ispunjeni (Field, 2009). Međutim, u obzir prilikom interpretacije rezultata treba uzeti i visoke korelacije među pojedinim prediktorima kao potencijalnim pokazateljima kolinearnosti.

Kako bi se ispitalo u kojoj mjeri demografske varijable poput dobi, ukupnog radnog te staža u trenutnoj organizaciji, ali i zadovoljstvo poslom, radna angažiranost, autonomija i utjecaj, kompetentnost te značaj, percipirana organizacijska podrška i interakcijska pravednost organizacije doprinose identifikaciji zaposlenika s organizacijom, provedena je hijerarhijska regresijska analiza u četiri koraka.

U prvom je koraku cilj bio provjeriti u kojoj mjeri demografske varijable objašnjavaju identifikaciju s organizacijom, zatim su u drugom koraku dodane zadovoljstvo poslom i radna angažiranost, a u trećem dimenzije psihološke osnaženosti; autonomija i utjecaj, kompetentnost i značaj. Povrh toga, u četvrtom su koraku dodane percipirana organizacijska podrška i interakcijska pravednost organizacije.



**Tablica 3. Doprinosi prediktora u objašnjenju identifikacije zaposlenika s organizacijom**

	$\beta$	$R$	$R^2$	$\Delta R^2$	$F$
<b>1. Korak</b>		.23	.05	.05	4.71**
Dob	-.30				
Ukupan radni staž	<b>.55**</b>				
Radni staž - trenutno	-.09				
<b>2. Korak</b>		.62	.39	.34	31.58**
Dob	-.14				
Ukupan radni staž	.29				
Radni staž - trenutno	-.01				
Zadovoljstvo poslom	.05				
Radna angažiranost	<b>.54**</b>				
<b>3. Korak</b>		.67	.44	.05	24.62**
Dob	-.15				
Ukupan radni staž	.27				
Radni staž - trenutno	-.02				
Zadovoljstvo poslom	-.01				
Radna angažiranost	.23				
Autonomija i utjecaj	<b>.19**</b>				
Kompetentnost	-.06				
Značaj	<b>.33**</b>				
<b>4. Korak</b>		.69	.47	.03	21.85**
Dob	-.11				
Ukupan radni staž	.23				
Radni staž - trenutno	.03				
Zadovoljstvo poslom	-.06				
Radna angažiranost	.10				
Autonomija i utjecaj	.07				
Kompetentnost	-.03				
Značaj	<b>.36**</b>				
Interakcijska pravednost org.	<b>.26**</b>				
Percipirana org. podrška	.04				

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

Iz Tablice 3. je vidljivo da demografske varijable objašnjavaju 5% varijance identifikacije zaposlenika s organizacijom. Značajnim pozitivnim prediktorom pokazao se ukupan radni staž zaposlenika. U drugom koraku, povrh demografskim varijablama, zadovoljstvo poslom i radna

angažiranost dodatno objašnjavaju 34% varijance kriterija. U ovom se koraku značajnim pozitivnim prediktorom pokazala radna angažiranost. Autonomija i utjecaj, kompetentnost i značaj su u trećem koraku dodatno objasnili još 5% varijance identifikacije s organizacijom te su se u ovom koraku značajnim prediktorima pokazali autonomija i utjecaj te značaj.

Dodavanjem interakcijske pravednosti organizacije i percipirane organizacijske podrške povrh ostalim varijablama u četvrtom koraku, sveukupno je objašnjeno 47% varijance identifikacije zaposlenika s organizacijom. U zadnjem su se koraku značajnim pozitivnim prediktorima pokazali značaj i interakcijska pravednost organizacije. Dimenzija psihološke osnaženosti – značaj se usporedbom standardiziranih koeficijenata pokazala najboljim prediktorom identifikacije zaposlenika s organizacijom.

#### **4.4. Medijacijski efekti percipirane organizacijske podrške i interakcijske pravednosti organizacije u odnosu između psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom**

Kako bi se ispitala i treća hipoteza, izračunate su sljedeće dvije medijacije. Pritom je korištena metoda četiriju kauzalnih koraka Barona i Kennyja (1986). Kako autori navode, model medijacije se sastoji od tri varijable; nezavisne i zavisne varijable, ali i medijatora. Kako bi se sama analiza medijacije mogla napraviti, važno je da među varijablama postoje značajne korelacije, što je ovdje slučaj. Prvi korak metode uključuje „put c“, odnosno efekt nezavisne varijable na zavisnu. Zatim slijedi drugi korak u kojem se gleda efekt nezavisne varijable na medijatora, odnosno „put a“. Efekt medijatora na zavisnu varijablu („put b“) pripada trećem koraku, dok se u ključnom, četvrtom koraku, gleda hoće li se uvođenjem medijatora u regresijsku analizu smanjiti prethodno značajan efekt nezavisne varijable na zavisnu („put c'“). Ukoliko se dogodi to, ili efekt pritom više uopće nije značajan, potvrđen je medijacijski efekt.

#### 4.4.1. Percipirana organizacijska podrška kao djelomičan medijator između psihološke osnaženosti i identifikacije zaposlenika s organizacijom

**Tablica 4.** Medijacijska uloga percipirane organizacijske podrške (POP) između psihološke osnaženosti (PO) i identifikacije s organizacijom (OID)

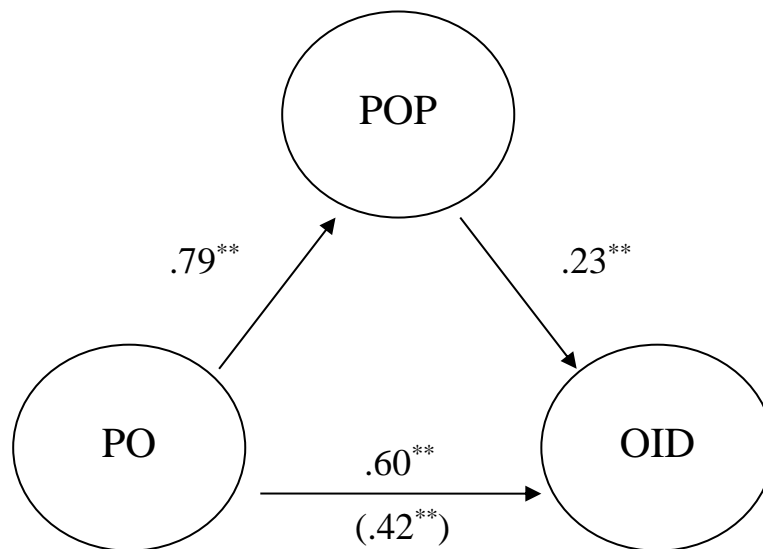
Prediktor → Kriterij	R	R <sup>2</sup>	β
1. Regresijska analiza:	.60	.36	
PO → OID			.60**
2. Regresijska analiza:	.79	.62	
PO → POP			.79**
3. Regresijska analiza:	.62	.38	
POP → OID			.23**
PO → OID			.42**

\*\*  $p < .01$

U Tablici 4. su vidljivi rezultati triju regresijskih analiza putem kojih se htjela provjeriti medijacijska uloga percipirane organizacijske podrške u odnosu između psihološke osnaženosti zaposlenika te njegove identifikacije s organizacijom. Uvjeti metode četiri kauzalnih koraka (Baron i Kenny, 1986) su se pokazali zadovoljavajućima. Najprije se pokazalo da je psihološka osnaženost statistički značajan prediktor identifikacije s organizacijom ( $F_{1,256} = 143.29$ ,  $p < .01$ ). Nadalje, psihološka se osnaženost pokazala kao značajan prediktor percipirane organizacijske podrške ( $F_{1,256} = 420.27$ ,  $p < .01$ ), ali se pokazalo i da je percipirana organizacijska podrška značajan prediktor identifikacije s organizacijom.

Kad se percipirana organizacijska podrška, kao medijator, uvede u odnos između psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom, efekt psihološke osnaženosti na identifikaciju s organizacijom i dalje ostaje značajan ( $F_{2,256} = 77.92$ ,  $p < .01$ ), ali smanjen. Percipirana organizacijska podrška je u ovom slučaju djelomičan medijator u navedenom odnosu. Skica medijacijskog efekta te standardizirani koeficijenti (beta ponderi) navedenih odnosa mogu se vidjeti na Slici 1.

**Slika 1.** Medijacijska uloga percipirane organizacijske podrške (POP) između psihološke osnaženosti (PO) i identifikacije s organizacijom (OID)



Napomena:  $** p < .01$

Na slici su prikazani beta ponderi

#### **4.4.2. Interakcijska pravednost organizacije kao djelomičan medijator između psihološke osnaženosti i identifikacije zaposlenika s organizacijom**

Na isti se način kao i prethodno ispitala medijatorska uloga interakcijske pravednosti organizacije u odnosu između psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom. Rezultati regresijskih analiza možemo vidjeti u Tablici 5.

**Tablica 5.** *Medijacijska uloga interakcijske pravednosti organizacije (IPO) između psihološke osnaženosti (PO) i identifikacije s organizacijom (OID)*

Prediktor → Kriterij	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>B</i>
<b>1. Regresijska analiza:</b>	.60	.36	
PO → OID			.60**
<b>2. Regresijska analiza:</b>	.68	.46	
PO → IPO			.68**
<b>3. Regresijska analiza:</b>	.63	.39	
IPO → OID			.25**
PO → OID			.43**

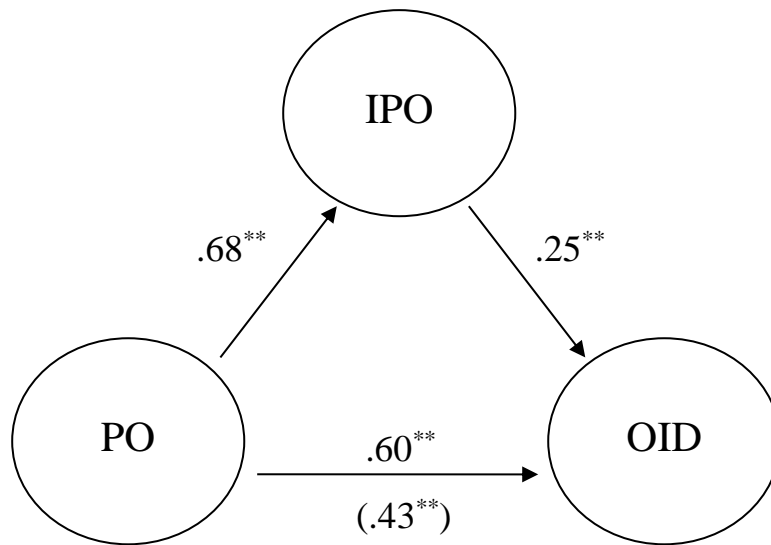
\*\*  $p < .01$

Ono što se iz Tablice 5. može iščitati je to da, osim što se psihološka osnaženost već prije pokazala kao značajan prediktor identifikacije s organizacijom ( $F_{1,256} = 143.29, p < .01$ ), u ovoj se analizi pokazala i kao statistički značajan prediktor interakcijske pravednosti organizacije ( $F_{1,256} = 220.50, p < .01$ ).

Kao statistički značajna prediktorska varijabla kriterija identifikacije s organizacijom, pokazala se i interakcijska pravednost organizacije, a uvođenjem interakcijske pravednosti organizacije kao medijatora, efekt psihološke osnaženosti na identifikaciju s organizacijom je i dalje ostao statistički značajan ( $F_{2,256} = 82.39, p < .01$ ), ali smanjen, pa i dalje govorimo o djelomičnoj medijaciji.

Skica medijacijskog efekta interakcijske pravednosti organizacije u međuodnosu psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom te standardizirani koeficijenti (beta ponderi) navedenih odnosa mogu se vidjeti na Slici 2.

**Slika 2.** Medijacijska uloga interakcijske pravednosti organizacije (IPO) između psihološke osnaženosti (PO) i identifikacije s organizacijom (OID)



Napomena:  $** p < .01$

Na slici su prikazani beta ponderi

## 5. RASPRAVA

S ciljem ispitivanja povezanosti identifikacije s organizacijom s demografskim varijablama (spol, dob, razina obrazovanja, ukupan radni staž, radni staž u trenutnoj organizaciji), zadovoljstvom poslom, radnom angažiranošću, psihološkom osnaženosti, interakcijskom pravednošću organizacije te percipiranom organizacijskom podrškom, provedeno je ovo istraživanje. Osim povezanosti, cilj je bio i ispitati u kojoj mjeri gore navedene varijable pridonose objašnjenju identifikacije zaposlenika s organizacijom. Na kraju, ispitan je i medijacijski efekt percipirane organizacijske podrške te interakcijske pravednosti organizacije u međudnosu psihološke osnaženosti te identifikacije s organizacijom.

### 5.1. Povezanost identifikacije s organizacijom i demografskih varijabli

U skladu s dosadašnjim istraživanjima, prva hipoteza da će identifikacija s organizacijom biti statistički značajno pozitivno povezana sa svim varijablama korištenim u istraživanju, osim sa spolom i razinom obrazovanja je gotovo u cijelosti potvrđena. Varijabla koja odstupa od pretpostavljene hipoteze je radni staž u trenutnoj organizaciji (tzv. *organizational tenure*). U mnogim je istraživanjima pokazano kako upravo ta demografska varijabla pozitivno utječe na zaposlenikovu identifikaciju s organizacijom (Bhattacharya i sur., 1995; Mael i Ashforth, 1992). Odnosno, što je veći radni staž zaposlenika u toj organizaciji to će se zaposlenici više identificirati s organizacijom. S našim se rezultatima slažu rezultati istraživanja Tavaresa i sur. (2015) koji također nisu dobili značajnu povezanost trenutnog radnog staža zaposlenika u organizaciji u kojoj rade te identifikacije s istom. S druge strane, naši su rezultati pokazali da je samo ukupan veći radni staž (tzv. *job tenure*) povezan s većom izraženošću identifikacije. Prema literaturi, radni staž (*job tenure*) je definiran kao vrijeme obavljanja posla ili vrijeme u kojoj zaposlenik ima neku poziciju, dok se organizacijski staž (*organizational tenure*) definira kao radno vrijeme zaposlenika u određenoj organizaciji (Ng i Feldman, 2013).

U ovom je radu dobivena i pozitivna povezanost identifikacije i dobi, što ukazuje da se zaposlenici sa svojom organizacijom u kojoj rade identificiraju više što su oni stariji, što je potvrđeno i u ostalim istraživanjima (Riketta, 2005). Međutim, valja napomenuti da su koeficijenti korelacije dobi i ukupnog radnog staža, iako značajni, niski.

Od ostalih demografskih varijabli, spol i razina obrazovanja nisu statistički značajno povezane s identifikacijom, a to potvrđuje i meta-analiza Rikette (2005). Čini se da u tom slučaju ne postoji razlika između muškaraca i žena, no neka su istraživanja ipak pokazala statistički značajne, ali male koeficijente korelacije između spola i identifikacije s organizacijom (Fritz i van Knippenberg, 2017). U tom je istraživanju dobiveno da žene pokazuju veću aspiraciju da budu vođe od muškaraca, posredovanu komunalnom orijentacijom, onda kad se visoko identificiraju s organizacijom. Iako sam rad nije gledao direktnu povezanost spola i identifikacije, istraživanje pokazuje zanimljive rezultate i moguće da bi rezultati ovog istraživanja bili drugačiji kad bi broj muškaraca i žena bio jednak. U ovom je istraživanju broj žena trostruko veći nego muškaraca, što bi se u budućim istraživanjima moglo uzeti u obzir.

Što se tiče razine obrazovanja, iako Riketta (2005) u svojoj meta-analizi ne navodi povezanost te varijable s identifikacijom što je u skladu s našim istraživanjem, rezultati Tavaresa i sur. (2015) ukazuju da se povećanjem razine obrazovanja (od najniže razine (4 godine edukacije) do najviše (postdiplomska razina)) smanjuje zaposlenikova identifikacija s organizacijom, odnosno pokazuje negativnu povezanost identifikacije i obrazovanja. Moguće da je do takvog rezultata došlo zbog toga što se povećanjem obrazovanja zaposlenik sve više usmjerava i specijalizira za određenu ulogu, što nekad može dovesti do kreiranja drugačijeg identiteta od organizacije, stoga se i samim time manje identificira s ostatkom organizacije.

## **5.2. Povezanost identifikacije s organizacijom sa psihološkom osnaženosti, zadovoljstvom poslom, radnom angažiranošću, interakcijskom pravednošću organizacije te percipiranom organizacijskom podrškom**

Osim s demografskim varijablama, identifikacija zaposlenika s organizacijom se u ovom istraživanju pokušala povezati i s nekim drugim varijablama važnima za bolje razumijevanje zaposlenika.

Tako je dobivena statistički značajna pozitivna povezanost identifikacije s ukupnom psihološkom osnaženosti, kao i s njenim subskalama. U ovom se istraživanju koristila varijabla psihološke osnaženosti kao kompozit ukupnog zbroja čestica svih subskala radi lakšeg prikaza prilikom medijacije, ali se faktorskom analizom dobilo da se subskale psihološke osnaženosti u ovom istraživanju mogu podijeliti na tri; autonomija i utjecaj kao jedna subskala, zatim kompetentnost i značaj. Takva trofaktorska podjela se može opravdati drugim istraživanjima



koja su autonomiju i utjecaj također spajala pod jednu subskalu zbog mogućeg konceptualnog preklapanja (Dimitriades, 2005). Kraimer i sur. (1999) također potvrđuju trodimenzionalnu psihološku osnaženost u svom istraživanju. Prema Bollenu (1989; prema Kraimer i sur., 1999), izgleda da je važna prisutnost autonomije kako bi nastao utjecaj. Takav nalaz može objasniti model osnaženosti Lidena i Arada (1996) u kojem oni predlažu autonomiju kao varijablu koja prethodi utjecaju. Drugim riječima, autonomija ukazuje na potencijal snage, dok utjecaj reflektira pravu snagu. U stvarnom radnom kontekstu, potencijalna snaga je neophodno stanje kako bi došlo do prave snage. Još jedna potvrda trofaktorske strukture psihološke osnaženosti dolazi iz istraživanja Hancera (2005) koji je istraživao validaciju Spreitzerove skale psihološke osnaženosti (1995) na turskim studentima. Zaključno, vidljivo je da postoji valjan razlog zašto bi autonomiju i utjecaj mogli svrstati pod jedan faktor.

Psihološka osnaženost ispitanika je itekako važan konstrukt jer kad se zaposlenik osjeća osnaženo, posebice kad je ta osnaženost potencirana od strane nadređenih, tada zaposlenik ima mogućnost sudjelovati u procesima donošenja odluka vezanih uz organizaciju. Upravo takva uključenost u donošenje odluka olakšava zaposlenikovo prihvaćanje i posjedovanje tih odluka. Shodno tome, zaposlenik će također prihvatiti i organizacijski cilj kao da je njegov. Situacije poput ovih povećavaju sličnosti organizacijskih i zaposlenikovih atributa, a to dovodi do stupnja u kojem zaposlenik definira sebe istim atributima kojima bi definirao i organizaciju u kojoj radi (Dutton i sur., 1994).

U istraživanju Ertürka (2010), koji je psihološku osnaženost mjerio drugačijom mjerom (Menon i Hartman, 2002) od ovdje korištene, dobiveni su rezultati da sve tri dimenzije psihološke osnaženosti (internalizacija ciljeva, percipirana kompetentnost i percipirana kontrola) jesu pozitivno povezane s identifikacijom zaposlenika. Prema teoriji socijalne razmjene, identifikacija s organizacijom će biti veća za one zaposlenike koji smatraju da je njihov posao unutar organizacije važan (Spreitzer, 1996; prema Akgunduz i Bardakoglu, 2015), koji smatraju da imaju utjecaj na svoj posao (Spreitzer, 1995) i koji smatraju da im uloga u organizaciji omogućava da iskažu svoje vrline. Tako je u istraživanju Prati i Zane (2013), gdje se koristila unidimenzionalna skala psihološke osnaženosti, dobivena pozitivna statistički značajna povezanost s identifikacijom. Što se tiče samih subskala, u ovom je istraživanju najveća pozitivna povezanost dobivena između identifikacije i značaja kao dimenzije psihološke osnaženosti, zatim između identifikacije te autonomije i utjecaja zaposlenika, a najmanjom se pozitivnom povezanošću iskazala ona između identifikacije zaposlenika s

organizacijom te zaposlenikove kompetentnosti. Pregledom literature nije pronađeno istraživanje koje je dosad povezivalo navedene subskale s identifikacijom.

Moguće je da psihološka osnaženost utječe na zaposlenikovu identifikaciju s organizacijom na recipročan način. Drugačije rečeno, što se zaposlenik osjeća osnaženije, to će biti zadovoljniji sa svojim poslom te će se lakše integrirati s organizacijom (Prati i Zani, 2013).

Ovim je istraživanjem dobiveno da je i zadovoljstvo poslom jedan od važnih čimbenika koji pridonosi većoj identifikaciji s organizacijom. Takvo što je dokazano i brojnim drugim istraživanjima (Prati i Zani, 2013; Lee i sur., 2015; Riketta, 2005; Knippenberg i Schie, 2000; Karanika-Murray i sur., 2015). S obzirom da osobe u sebi sadrže osnovnu potrebu za pozitivnim stavom o sebi (Allport, 1955; Steele, 1988; sve prema Lee i sur., 2015) i da aktivno pronalaze informacije kako bi poboljšali svoje samopoimanje (Baumeister i Jones, 1978; Tesser, 1988; sve prema Lee i sur., 2015), tako one osobe koje izražavaju veću identifikaciju s organizacijom traže pozitivne aspekte organizacije kako bi se atributi njih samih i njihove organizacije poklapali (Dutton i sur., 1994). Upravo ta pozitivna evaluacija organizacije dovodi do zaposlenikovog povećanog zadovoljstva poslom, a budući da se zadovoljstvo poslom može interpretirati okolnostima posla (Brieg, 1988; prema Lee i sur., 2015), onda je logično da će oni s većom identifikacijom imati osjećaj da rade posao unutar najdraže okolnosti – svoje organizacije (van Dick i sur., 2004; prema Lee i sur., 2015). Istraživanje (Li i sur., 2015) koje je pokazalo da što je pojedinac zadovoljniji svojim poslom to se i više identificira sa svojom organizacijom, je u isto vrijeme pokazalo da se to ne odražava i na zadovoljstvo životom, već su rezultati u tom smjeru dosta upitni. Svakako bi se buduća istraživanja trebala provoditi s ciljem ispitivanja stava da će veća identifikacija doprinijeti i većem zadovoljstvu životom, s obzirom da prosječna osoba većinu svog vremena provodi na poslu.

Nadalje, zaposlenici koji vide svoje članstvo u organizaciji kao dosljedno njihovim osobnim vrijednostima te kao dio njihove definicije sebe, imaju tendenciju biti zadovoljniji svojim poslom. Osim zadovoljstva, prema teoriji socijalnog identiteta, takvi zaposlenici su više angažirani u svoj posao (Karanika-Murray i sur., 2015). U ovom se istraživanju pokazalo upravo to da se povećanjem identifikacije zaposlenika s organizacijom, povećava i njihova radna angažiranost. Takav nalaz potvrđuje i istraživanje Karanike-Murraya i sur. (2015) koje ukazuje na efekt organizacijske identifikacije na zadovoljstvo poslom koji se prenosi kroz radnu angažiranost. Pozitivna povezanost angažiranosti i identifikacije je također potvrđena u istraživanju Chena (2012; prema Dai i Qin, 2016). Iz rezultata možemo izvući to da viša

identifikacija zaposlenika s organizacijom dovodi do veće uključenosti njih u posao te će biti oprezniji da uklone ona svoja ponašanja koja nisu u skladu s vrijednostima organizacije (Dai i Qin, 2016).

U bilo kojoj organizaciji, zaposlenici su zabrinuti zbog načina na koji se ostali zaposlenici prema njima odnose (Hasan i Hussain, 2015) i to itekako utječe na njihovo psihičko stanje. Interakcijska pravednost organizacije se odnosi na komunikacijski aspekt odnosa među zaposlenicima, odnosno organizacije u cjelini. Ona odražava percepciju kakvom se kvalitetom i kojim načinom postupa s osobama iz organizacije (npr. poštovanjem, iskreno, itd.) (Jakopec i Sušanj, 2014). Ovim je istraživanjem dobivena pozitivna povezanost interakcijske pravednosti organizacije te identifikacije zaposlenika s njegovom organizacijom. Takav rezultat je dobiven i istraživanjem putem kojeg se želio ispitati medijacijski efekt identifikacije s organizacijom u odnosu između organizacijske pravednosti i njenih subskala s organizacijskim građanskim ponašanjem (Choi i sur., 2014). Također, pozitivna povezanost je dobivena u istraživanju Zhaoa i sur. (2013). Pozivajući se na model grupne angažiranosti, zaposlenicima koji percipiraju interakcijsku pravednost u organizaciji je potreba za samopoštovanjem zadovoljena, a takvo stanje im zauzvrat omogućuje identifikaciju s organizacijom (Wang i Jiang, 2015; prema Koçak i Kerse, 2022). S druge strane, istraživanje (Olkkonen i Lipponen, 2006) u kojem se ispitala percepcija interakcijske pravednosti od strane nadređenog nije dobilo statistički značajnu povezanost s identifikacijom zaposlenika s organizacijom.

Na kraju, zaposlenicima je važno da dobe povratne informacije o tome kakva je njihova veza s organizacijom. Također, važno im je da organizacija cijeni njihov doprinos te da se brine za njihovu dobrobit. Eisenberger i sur. (1986) takvo generalno vjerovanje zaposlenika o organizaciji nazivaju percipiranom organizacijskom podrškom. Zaposlenici našeg istraživanja iskazuju da veća percipirana organizacijska podrška povećava njihovu identifikaciju s organizacijom što je u skladu s mnogim istraživanjima (Sluss i sur., 2008; Dai i Qin, 2016; Marique i sur., 2013; prema He i Brown, 2013; He i sur., 2014). Što je veća percipirana podrška organizacije, to će zaposlenici bolje percipirati i jače prihvatiti vlastite vrijednosti čime će se povećati privlačnost organizacije. S obzirom da takav proces zaposlenicima daje pozitivniji društveni identitet, veća je vjerojatnost da će zaposlenici proizvesti osjećaj identiteta s onim organizacijama koje im pridaju veću pozitivnu osobinu (Dutton i Harquail, 1994; prema Dai i Qin, 2016). Organizacijska podrška pomaže zaposlenicima da upotpune važne socio-emocionalne potrebe za pozitivnim samopoštovanjem, prihvaćanjem i pripadnošću (Lee i

Peccei, 2007) što omogućuje jačanje afektivne privrženosti zaposlenika i njihovu snažniju identifikaciju s organizacijom (Rhoades i Eisenberger, 2002; prema Edwards i Peccei, 2010).

### **5.3. Prediktori identifikacije s organizacijom**

Nadovezujući se na prethodno interpretirane rezultate, možemo uočiti da je identifikacija s organizacijom itekako kritična varijabla u radnom odnosu (Tuzun i Caglar, 2009). To je percepcija jedinstvenosti s organizacijom ili pripadnost organizaciji, gdje zaposlenik sebe definira u terminima organizacije u kojoj radi (Mael i Ashforth, 1992). Takva je percepcija zaposlenika u današnje vrijeme poželjna jer donosi mnoge pozitivne posljedice kako na organizaciju, tako i na samog pojedinca, te je upravo iz tog razloga važno ispitivati koji su to prediktori značajni kako bi se zaposlenik što više identificirao s organizacijom u kojoj radi.

Kako bi ispitali drugu hipotezu, korištena je hijerarhijska regresijska analiza u četiri koraka. U prvom su koraku uvedene demografske varijable te se pokazalo da one objašnjavaju malen postotak ukupne varijance identifikacije zaposlenika s organizacijom. Međutim, od prediktora se značajnim pokazao ukupan radni staž zaposlenika. Njegova povezanost s identifikacijom se komentirala u prvom odjeljku (5.1.) rasprave. Čini se da iskustvo u radu (neovisno u kojoj organizaciji) predviđa hoće li se i kojom jačinom zaposlenik s organizacijom identificirati.

U drugi se korak, povrh demografskim varijablama, uvelo zadovoljstvo poslom te radna angažiranost. Obje varijable iskazuju stavove i ponašanja vezanih uz organizacijski kontekst pa su i zajedno uvrštene. U ovom se koraku značajnim prediktorom iskazala radna angažiranost. Iako se do sad, koliko je poznato, nije ispitivala u kontekstu prediktora identifikacije, brojna istraživanja pokazuju da se povećanjem radne angažiranosti povećava i identifikacija (Li, 2012). Zaposlenici koji su više angažirani u svoj posao imaju veću razinu energije i pokazuju entuzijazam prema poslu, a često su i u potpunosti zadubljeni u svoj posao (May i sur., 2004; prema Li, 2012). Moguće da takav pristup vodi većim pozitivnim atribucijama koje dovode da se i sam zaposlenik više identificira sa svojom organizacijom.

Nadalje, u treći korak su povrh gore navedenim dodane dimenzije psihološke osnaženosti; autonomija i utjecaj, kompetentnost i značaj. Autonomija i utjecaj te značaj su u ovom koraku prikazani kao značajni prediktori identifikacije s organizacijom. To bi značilo da se kod onih zaposlenika koji imaju osjećaj iniciranja i reguliranja akcija, koji su neovisni u inicijaciji radnih

ponašanja i procesa te koji mogu utjecati na strateške, administrativne i operativne posljedice na poslu, može pretpostaviti veća identifikacija s organizacijom (Spreitzer, 1995).

Na kraju, u četvrtom je koraku dodana interakcijska pravednost organizacije i percipirana organizacijska podrška, kao varijable kojima se percipira okolnost organizacijske klime. Može se zaključiti da su najznačajniji prediktori identifikacije s organizacijom značaj kao dimenzija psihološke osnaženosti te interakcijska pravednost organizacije, od kojih se značaj pokazao nešto boljim prediktorom.

Interakcijska pravednost organizacije je varijabla koja se i u istraživanjima Terzea i sur. (2017), Gullucea i Kahyaoglua (2016) te Hasana i Hussaina (2015) pokazala kao statistički značajan prediktor identifikacije s organizacijom. Percepcija zaposlenika da su pravedno tretirani od strane drugih osoba u organizaciji predviđa mnoge pozitivne ishode unutar organizacije, pa tako i veću identifikaciju zaposlenika s organizacijom (Kocak i Kerse, 2022).

Međutim, prediktor koji ipak najbolje objašnjava varijancu kriterija identifikacije s organizacijom jest dimenzija psihološke osnaženost, značaj. Pratt i Ashforth (2003; prema Wang 2017) govore o tome da je zaposlenicima koji nisu identificirani s organizacijom teže pronaći značaj na poslu. Izgleda da je u ovom slučaju značaj determinanta koja predviđa hoće li do identifikacije uopće doći. Odnosno, onim zaposlenicima koji smatraju da je usklađenost između zahtjeva radne uloge i njihovih uvjerenja, vrijednosti i ponašanja potvrđena (Hackman i Oldham, 1980; prema Spreitzer, 1995) predviđamo veću identifikaciju sa svojom organizacijom. Ashford i sur. (2008; prema Zhu, Sosik, Riggio i Yang, 2012) ističu empirijsku potvrdu o povezanosti identifikacije s organizacijom i značaja kojeg zaposlenici pronalaze u svom poslu. Nadalje, osnaženi zaposlenici imaju osjećaj vlastite vrijednosti i smislenosti te će vjerojatnije biti ponosni članovi organizacije i s njom se više identificirati (Wang i Lee, 2009; prema Zhu i sur., 2012).

#### **5.4. Medijacijska uloga percipirane organizacijske podrške i interakcijske pravednosti organizacije u međuodnosu psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom**

Kako bi ispitali treću hipotezu, odnosno utječe li i treća varijabla na dobro istražen odnos između psihološke osnaženosti i identifikacije, ispitan je medijacijski efekt percipirane organizacijske podrške, ali i interakcijske pravednosti organizacije u gore navedenom odnosu. Efekt medijacije je ispitan pomoću metode istraživača Barona i Kennyja, koristeći se metodom četiri kauzalna odnosa (1986).

S obzirom da se pretragom literature nije naišlo na podatak vezan uz posredujući efekt navedenih varijabli u međuodnosu osnaženosti i identifikacije, on će se pokušati objasniti na sljedeći način. Prati i Zani (2013) u svom istraživanju navode dva modela kojima se odnos može prikazati; u prvom se dobilo da psihološka osnaženost određuje identifikaciju zaposlenika s organizacijom, koja zauzvrat predviđa pozitivne ishode poput zadovoljstva poslom. U drugom su modelu dobili da je identifikacija s organizacijom ta koja predviđa psihološku osnaženost zaposlenika. U ovom se istraživanju željelo ispitati što se to događa ukoliko u odnos između psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom dodamo percipiranu podršku organizacije ili interakcijsku pravednost organizacije, s obzirom da obje varijable reflektiraju način na koji zaposlenik percipira kako se okolina na poslu ponaša prema njemu samome. Također, istraživanje Chianga i Hsieha (2012) je pokazalo pozitivnu povezanost osnaženosti i perceptivne organizacijske podrške, objašnjavajući taj odnos na način da se prilikom omogućavanja zaposlenikove autonomije od strane organizacije, zaposlenik osjeća osnaženo što dovodi do većeg osjećaja organizacijske podrške. Rezultati ovog istraživanja su pokazali djelomičan medijacijski efekt percipirane organizacijske podrške. Izgleda da psihološka osnaženost dovodi do veće percepcije organizacijske podrške, što posljedično dovodi i do veće identifikacije zaposlenika s organizacijom. Međutim, u tom je odnosu održan direktan učinak psihološke osnaženosti i identifikacije.

S druge strane imamo interakcijsku pravednost organizacije kao medijatora te je njegov utjecaj u odnosu između psihološke osnaženosti i identifikacije također djelomičan. Dakle, psihološka osnaženost dovodi do veće interakcijske pravednosti organizacije, a shodno tome i do veće identifikacije s organizacijom, ali efekt u odnosu između osnaženosti i identifikacije ostaje direktan. Istraživanje Wang i Jianga (2015) je dobilo značajan efekt interakcijske pravednosti na identifikaciju s organizacijom. Pokazalo se da percepcija osnaženosti utječe na zadovoljstvo

poslom i predanost organizaciji indirektno putem zaposlenikove percepcije interakcijske pravednosti (Laschinger i Finegan, 2004). Isti su istraživači pretpostavili da postoji odnos među psihološkom osnaženosti i interakcijskom pravednosti, odnosno da se nadređeni koji osnažuju svoje zaposlenike isto tako i pravedno odnose prema njima. Iako to istraživanje nije koristilo mjere koje su korištene u ovom istraživanju, podaci svakako pomažu u razjašnjavanju treće hipoteze.

### **5.5. Doprinosi i nedostaci istraživanja te smjernice za buduća istraživanja**

Kao doprinos ovog istraživanja, valja istaknuti bolje razumijevanje koji su mehanizmi u podlozi identifikacije zaposlenika s organizacijom. Iako su neki od prediktora već duži niz godina ispitivani, čini se da se dodatkom malo manje poznatih odnosa bolje objasnila varijanca identifikacije s organizacijom. Također, s obzirom da se u organizacijskoj literaturi često spominje da su komunikacija i odnos zaposlenika vrlo važne sastavnice za dobrobit i ostale pozitivne ishode kako samog zaposlenika, tako i organizacije u cjelini, važno je bilo i ispitati percepciju organizacijske podrške i interakcijske pravednosti organizacije.

Osim doprinosa, postoji i nekoliko nedostataka u ovom istraživanju koja bi se ubuduće mogla kontrolirati. Istraživanje je provedeno online putem *Google obrasca* te se motivacija, umor, anonimnost, ali i ostali faktori koji su mogli utjecati na odgovore, ni na koji način nisu mogli kontrolirati. Svakako je potrebno spomenuti i to da je moglo doći do efekta davanja socijalno poželjnih odgovora, iako je anonimnost garantirana. S obzirom da se u istraživanju koristila samoprocjena zaposlenika, nije moguće zaključivati o uzročno-posljedičnim vezama među varijablama. Svakako bi se u budućim istraživanjima mogla koristiti neka druga metoda prikupljanja podataka o identifikaciji s organizacijom ili njenim prediktorima, primjerice putem eksperimentalnog istraživanja. Istraživanje bi se trebalo provesti i longitudinalno kako bi se kvalitetnije obradili podaci. Već spomenuti, ispitanici su prigodan uzorak različitih organizacija. Međutim, s obzirom da je istraživanje online, pretpostavlja se da većina ispitanika rade svoj posao u uredu uz laptop, stoga nedostaju samoprocjene ispitanika koji rade npr. u proizvodnji. Moguće je da u podlozi identifikacije stoji i vrsta rada ili pa uspješnost organizacije. Takve bi se pretpostavke mogle testirati u budućim istraživanjima. Ovakvo bi se istraživanje možda trebalo ponoviti putem metode papira i olovke, kako bi zaposlenici na licu mjesta mogli ispuniti upitnik, a time bi se odmah riješilo nekoliko gore navedenih nedostataka jer bi ih istraživač kontrolirao.

## 6. ZAKLJUČAK

Cilj provedenog istraživanja bio je ispitati prediktore identifikacije s organizacijom, ali i posredujuću ulogu interakcijske pravednosti organizacije te percipirane organizacijske podrške u međuodnosu psihološke osnaženosti i identifikacije. Gotovo su sve pretpostavke prve hipoteze potvrđene. Identifikacija s organizacijom je pokazala statistički značajnu pozitivnu povezanost sa svim ispitanim varijablama, osim sa spolom, razinom obrazovanja te radnim stažem u trenutnoj organizaciji. Nadalje, druga je hipoteza u potpunosti potvrđena. Sva četiri koraka hijerarhijske regresijske analize su pokazala statistički značajne modele, a od svih ispitivanih prediktora, najboljim se pokazao značaj, a zatim interakcijska pravednost organizacije. U trećoj je hipotezi, u kojoj se ispitala medijacija interakcijske pravednosti i percipirane organizacijske podrške u međuodnosu psihološke osnaženosti i identifikacije, u oba slučaja dobiven djelomičan medijacijski efekt. Rezultati ovog istraživanja upućuju na važnost psihološke osnaženosti zaposlenika i interakcijske pravednosti u organizacijama.



## 7. LITERATURA

- Akgunduz, Y. i Bardakoglu, O. (2015). The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: The mediating effect of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(14), 1510–1526. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1034094>
- Albert, S. i Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Ashforth, B. E. i Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Baron, R. M. i Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bartels, J., Pruyn, A., de Jong, M. i Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173–190. <https://doi.org/10.1002/job.420>
- Bhattacharya, C. B., Rao, H. i Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, 59(4), 46–57. <https://doi.org/10.1177/002224299505900404>
- Bies, R. J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Carmeli, A., Gilat, G. i Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972–992. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x>
- Cheung, M. F. Y. i Law, M. 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(2), 213–231. <https://doi.org/10.1080/13602380701430879>

- Chiang, C. F. i Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- Kwon Choi, B., Koo Moon, H., Ko, W. i Min Kim, K. (2014). A cross-sectional study of the relationships between organizational justices and OCB: Roles of organizational identification and psychological contracts. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 530–554. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2012-0103>
- Dai, K. i Qin, X. (2016). Perceived organizational support and employee engagement: Based on the research of organizational identification and organizational justice. *Open Journal of Social Sciences*, 4(12), 46–57. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.412005>
- Dimitriades, Z. S. (2005). Employee empowerment in the Greek context. *International Journal of Manpower*, 26(1), 80–92. <https://doi.org/10.1108/01437720510587299>
- Dutton, J. E. i Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554. <https://doi.org/10.5465/256405>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. i Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207–230. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x>
- Edwards, M. R. i Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17–26. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000007>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. i Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Epitropaki, O. i Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational

identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569–589.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.005>

Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 409–441.  
<https://doi.org/10.1080/13594320902834149>

Field, A.P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE Publications.

Fritz, C. i van Knippenberg, D. (2017). Gender and leadership aspiration: The impact of organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1018–1037. <https://doi.org/10.1108/lodj-05-2016-0120>

Gioia, D. A., Schultz, M. i Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63–81.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791603>

Ghosh, S. K. (2016). Linking perceived organizational support to organizational identification: Role of organization based self-esteem. *Contemporary Management Research*, 12(2), 225–244.  
<https://doi.org/10.7903/cmr.15765>

Gregson, T. (1987). Factor analysis of a multiple-choice format for job satisfaction. *Psychological Reports*, 61(3), 747–750. <https://doi.org/10.2466/pr0.1987.61.3.747>

Gulluce, A. C. i Kahyaoglu, M. (2016). Correlation between organizational justice perception and organizational identification: A case study in the hotels of the Urartu culture and tourism development region. *International Journal of Business Administration*, 7(3).  
<https://doi.org/10.5430/ijba.v7n3p123>

Hancer, M. (2005). Dimensions of the turkish version of the Psychological Empowerment Scale. *Psychological Reports*, 97(2), 645–650. <https://doi.org/10.2466/pr0.97.2.645-650>

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(2), 268. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

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.

Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations*. Sage.

He, H. i Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>

He, H., Pham, H. Q., Baruch, Y. i Zhu, W. (2014). Perceived organizational support and organizational identification: Joint moderating effects of employee exchange ideology and employee investment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2772–2795. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.908315>

Hulin, C. L. i Judge, T. A. (2003). Job attitudes. *Handbook of Psychology*. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1211>

Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23(2), 305-325.

Sušanj, Z. i Jakopec, A. (2016). Towards an understanding of the relationship between supervisors'felt trust and team-effectiveness evaluation. *Primenjena psihologija*, 9(4), 413-427.

Jakopec, A., Sušanj, Z. i Stamenković, S. (2013). Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom. *Suvremena psihologija*, 16(2), 185-201.

Judge, T. A. i Ryan Klinger. (2008). *Job satisfaction*. Subjective Well-Being at Work.

Judge, T. A. i Watanabe, S. (1994). Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(2), 101–107. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00554.x>

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. i Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

- 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. <https://doi.org/10.1108/jmp-11-2013-0359>
- Keenan, E. M. i Mostert, K. (2013). Perceived organisational support for strengths use: The factorial validity and reliability of a new scale in the banking industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i1.1052>
- Kelman, H. C. (1961). Processes of attitude change. *Public Opinion Quarterly*, 25(1), 57. <https://doi.org/10.1086/266996>
- Koçak, D. i Kerse, G. (2022). How perceived organizational obstruction influences job satisfaction: The roles of interactional justice and organizational identification. *SAGE Open*, 12(1), 215824402210799. <https://doi.org/10.1177/21582440221079933>
- Kraimer, M., Seibert, S. i Liden, R. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 127–142. <https://doi.org/10.1177/00131649921969785>
- Krapić, N., Čoso, B. i Sušan, Z. (2006). Crte ličnosti i stavovi prema radu i organizaciji kao prediktori tjelesnih simptoma zaposlenika. *Psihologijske teme*, 15(1), 81-100.
- Landy, F. J. i Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons.
- Laschinger, H. K. i Finegan, J. K. (2004). Empowerment, interactional justice, trust and respect: A nursing recruitment and retention strategy. *Academy of Management Proceedings*, 2004(1), C1–C6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2004.13864937>
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. i Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841–866. <https://doi.org/10.1177/0149206307307635>
- Lee, E. S., Park, T. Y. i Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049–1080. <https://doi.org/10.1037/bul0000012>

- Lee, J. i Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661–685. <https://doi.org/10.1002/job.431>
- Li, H. (2012). A study on the relationships among organizational justice, organizational identification, and work engagement: The Evidence from the Hi-tech Service industries. 2012 *International Joint Conference on Service Sciences*. <https://doi:10.1109/ijcss.2012.17>
- Liden, R. C. i Arad, S. (1996). A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 205-252.
- Liu, W., He, C., Jiang, Y., Ji, R. i Zhai, X. (2020). Effect of gig workers' psychological contract fulfillment on their task performance in a sharing economy: A perspective from the mediation of organizational identification and the moderation of length of service. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2208. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072208>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Mael, F. A. i Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 813–824. <https://doi.org/10.1177/0013164492052004002>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. i Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748. <https://doi.org/10.2307/1556364>
- Menon, S. T. i Hartmann, L. C. (2002). Generalizability of Menon's Empowerment Scale. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(2), 137–153. <https://doi.org/10.1177/1470595802002002860>
- Ng, T. W. H. i Feldman, D. C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 585–616. <https://doi.org/10.1111/joop.12031>

- Niehoff, B. P. i Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. <https://doi.org/10.5465/256591>
- 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(2), 202–215. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.007>
- Prati, G. i Zani, B. (2013). The relationship between psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Community Psychology*, 41(7), 851–866. <https://doi.org/10.1002/jcop.21578>
- Pratt, M. G. (1998). Central questions in organizational identification. *Identity in Organizations*, 24(3), 171-207.
- Reade, C. (2001). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1269–1291. <https://doi.org/10.1080/09585190110083794>
- Rhoades, L. i Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. i Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, V. i sur. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Scott, K. D. i Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28(3), 599-612. <https://doi.org/10.5465/256116>

- Sluss, D. M., Klimchak, M. i Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457–464. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.09.001>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Stinglhamber, F., Gillis, C., Teixeira, C. P. i Demoulin, S. (2013). To be or not to be unionized? A question of organizational support and identification. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 92. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000086>
- Tabachnick, B. G. i Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*, 6th edn Boston. Ma: Pearson.
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G. i Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational Identity: A Reader*, 56(65), 9780203505984-16.
- Tavares, S. M., van Knippenberg, D. i van Dick, R. (2015). Organizational identification and “currencies of exchange”: Integrating social identity and social exchange perspectives. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(1), 34–45. <https://doi.org/10.1111/jasp.12329>
- Thomas, K. W. i Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Tüzün, P. K. i Çağlar, R. (2009). Investigating the antecedents of organizational identification. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2(10), 284–293. <https://doi.org/10.31671/dogus.2019.192>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Knippenberg, D. i Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137–147. <https://doi.org/10.1348/096317900166949>



Wanberg, C. R. i Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>

Wang G. i Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction. *Group & Organization Management*, 34(3), 271–296. <https://doi.org/10.1177/1059601108330089>

Wang, H. J., Demerouti, E. i Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>

Wang, T. i Jiang, H. (2015). The mediating effects of organizational and supervisor identification for interactional justice. *Public Personnel Management*, 44(4), 523–542. <https://doi.org/10.1177/0091026015607117>

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. i Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10(6), 777–790. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.777>

Zhao, H., Peng, Z. i Chen, H. K. (2013). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and perceived interactional justice. *The Journal of Psychology*, 148(2), 177–196. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.768591>

Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E. i Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3). <https://doi.org/10.21818/001c.17899>

## 8. PRILOZI

**Prilog 1.** *Faktorska zasićenja Upitnika psihološke osnaženosti dobivena metodom glavnih osi uz oblimin rotaciju*

Čestice	F1	F2	F3
Imam značajnu autonomiju u obavljanju svog posla.	.79		
Mogu samostalno donositi odluke vezane uz moj posao	.84		
Imam priliku biti neovisan/na i slobodan/na prilikom obavljanja svog posla.	.61		
Moj utjecaj na ono što se događa u mom odjelu je velik.	.88		
Imam veliku kontrolu nad onim što se događa u mom odjelu.	.86		
Imam značajan utjecaj na ono što se događa u mom odjelu.	.86		
Uvjeren/a sam da posjedujem sposobnosti potrebne za obavljanje mog posla.		.82	
Samouvjeren/a sam u pogledu svojih sposobnosti za uspješno izvršavanje mojih radnih aktivnosti.		.76	
Svladao/la sam vještine potrebne za obavljanje mog posla.		.63	
Posao koji radim mi je važan.			-.88
Moje poslovne aktivnosti su meni osobno značajne.			-.53
Posao koji radim mi je značajan.			-.98
<b>Svojtvene vrijednosti</b>	4.94	2.58	3.87
<b>Ukupni % objašnjene varijance</b>		65.97	

**Napomena:** F1 = Autonomija i utjecaj; F2 = Kompetentnost; F3 = Značaj