

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

---

Zlatic, Luka; Sušanj, Zoran; Jakopec, Ana

Source / Izvornik: **Društvena istraživanja : časopis za opća društvena pitanja, 2021, 30, 571 - 592**

Journal article, Published version

Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)

<https://doi.org/10.5559/di.30.3.06>

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:186:796789>

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

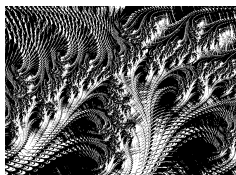
Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-18**



Repository / Repozitorij:

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





<https://doi.org/10.5559/di.30.3.06>

# ULOGA DOŽIVLJAJA PRAVEDNOSTI, UGLEDA ORGANIZACIJE I IDENTIFIKACIJE S ORGANIZACIJOM U OBJAŠNJENJU ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA

Luka ZLATIĆ

Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu,  
Varaždin, Hrvatska

Zoran SUŠANJ

Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Hrvatska

Ana JAKOPEC

Filozofski fakultet Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku,  
Osijek, Hrvatska

UDK: 331.101.31:005.5

Izvorni znanstveni rad

Primljeno: 1. travnja 2020.

U radu je ispitivan odnos doživljaja organizacijske pravednosti, ugleda organizacije, identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti. Podaci su prikupljeni upitničkim mjerama na prigodnom uzorku zaposlenika. Rezultati strukturnoga modeliranja pokazuju kako se zaposlenici u većoj mjeri identificiraju s organizacijom ako ju doživljavaju pravednom i uglednom, pa su stoga i angažiraniji u radu. Pravednost i ugled oblikuju pozitivne doživljaje organizacije, zadovoljavaju potrebu za razvojem pozitivne slike o sebi te tako vode poistovjećivanju s organizacijom, a posredno i većoj radnoj angažiranosti zaposlenika. Osim teorijskog doprinosa, nalazi ovoga rada mogu se koristiti i u planiranju organizacijskoga razvoja.

Ključne riječi: organizacijska pravednost, doživljaj ugleda organizacije, identifikacija s organizacijom, radna angažiranost



Luka Zlatić, Katedra za organizaciju,  
Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu,  
Pavlinka 2, 42000 Varaždin, Hrvatska.  
E-mail: lzlatiac@foi.unizg.hr

Angažiranost zaposlenika zadnjih je godina predmet interesa sve većega broja istraživanja. Unatoč tomu, specifični faktori koji dovode osobu u ovo organizacijski poželjno stanje i dalje nisu potpuno jasni (Ugwu i Ojeaga, 2016). Radna angažiranost inicijalno je definirana kao kognitivna, afektivna i ponašajna uključenost zaposlenika tijekom ostvarivanja radne uloge (Kahn, 1990). Ovakav način konceptualizacije sugerira da je angažiranost konstrukt višega reda, sastavljen od triju povezanih i istodobno aktivnih komponenti. Dimenzije koje se rabe kako bi se opisali ponašajni, kognitivni i emocionalni aspekti angažiranosti jesu energičnost, udubljenost i posvećenost. Energične zaposlenike obilježava visoka razina energije i mentalne otpornosti u radu, motiviranost, spremnost na ulaganje truda i ustrajnost u radu unatoč poteškoćama. Udubljenost karakterizira potpuna koncentriranost na obavljanje posla, pri čemu se zaposlenici teško odvajaju od radnih obveza, a vrijeme provedeno na poslu brzo im prolazi. Posvećenost se odnosi na visok stupanj uključenosti zaposlenika u obavljanje posla, zbog čega doživljavaju osjećaje ponosa, inspiracije, entuzijazma, izazova i značaja (Schaufeli i Bakker, 2004). Radno angažirani zaposlenici zadovoljni su svojim poslom, odani su vlastitoj organizaciji, poželjno se ponašaju prema njezinim dionicima i ne žele ju napustiti (Saks, 2019). Dapače, angažirane zaposlenike karakterizira radni optimizam i visoka motiviranost za obavljanje posla (Medlin i Green, 2009). Radno angažirani zaposlenici ujedno su boljega tjelesnog i mentalnog zdravlja (Bakker, 2009). Drugim riječima, radna angažiranost pozitivno pridonosi ne samo pojedincima koje karakterizira ovo sveprožimajuće stanje nego je i poslodavcu moćan alat za ostvarivanje produktivnosti, financijskoga profita, ali i zadovoljstva klijenata (Richman, 2006).

Naravno, važno je razumjeti ulogu radne angažiranosti u organizacijski relevantnim ishodima, ali je jednako tako važno i ustanoviti što je to što zaposlenike čini radno angažiranima. Radna se angažiranost i njezini prediktori najčešće proučavaju u okviru modela zahtjeva i resursa posla (Schaufeli i Bakker, 2004). Zahtjevi su posla fizički, psihološki, socijalni ili organizacijski aspekti radnoga konteksta koji zahtijevaju ulaganje fizičkoga i psihičkoga napora, a troše zaposlenikovu energiju i vode sagorijevanju, dok su resursi posla aspekti radnoga konteksta koji mogu biti funkcionalni u dostizanju ciljeva, reduciranju zahtjeva i zadovoljenju psiholoških potreba. Pregledom devet studija, Schaufeli i Taris (2014) identificirali su čak 30-ak potencijalnih resursa posla koje je moguće povezati s radnom angažiranosti. Organizacije koje njeguju suportivnu klimu, kvalitetnu komunikaciju, kulturu davanja povratne in-

formacije te pružaju prikladne nagrade jednako bilježe veću fizičku i mentalnu uključenost zaposlenika u rad (Bakker i Demerouti, 2008; Saks, 2019; Tracy, 2009). Potonji su prediktori ujedno i važne odrednice konstrukta organizacijske pravednosti. Rezultati istraživanja pokazuju da doživljaj pravednosti stvara obvezu poštenog uključivanja u radnu ulogu i tako izravno pridonosi većoj angažiranosti zaposlenika (Ledi-mo i Hlongwane, 2014; Ugwu i Ojeaga, 2016). Iako su istraživači pretpostavili da obeshrabrujuća ili negativna vjerovanja zaposlenika o ugledu organizacije mogu rezultirati stresom i neangažiranošću (Dutton i sur., 1994), malo je radova ispitivalo odnos doživljaja ugleda organizacije i radne angažiranosti. De Braine i Roodt (2011) među rijetkima su doživljaj ugleda operacionalizirali kao resurs posla koji je važan za razvoj angažiranosti, a Dhir i Shukla (2019) također izvještavaju o pozitivnoj povezanosti ugleda s angažiranosti i radnim učinkom zaposlenih.

Osim jasne uloge koju doživljaji pravednosti i ugleda organizacije imaju u objašnjenju angažiranosti, važno je rasvijetliti i moguće posredničke mehanizme djelovanja ovih konstrukata. Čini se da potencijalni medijatori u odnosu doživljaja ugleda i radne angažiranosti još nisu razmatrani. S druge pak strane, He i sur. (2013) jedini navode da percepcija pravednoga donošenja odluka vodi identificiranju zaposlenih s organizacijom i tim putem neizravno povećava stupanj radnog angažmana. Ipak, način donošenja organizacijskih odluka tek je jedan aspekt složenoga doživljaja pravednosti na radnom mjestu. Premda postoje jasna teorijska očekivanja, čini se da u literaturi nedostaju istraživanja koja bi pobliže razmotrila medijacijsku ulogu identifikacije zaposlenika s organizacijom u međudodnosu cjelokupnoga doživljaja pravednosti i ugleda s radnom angažiranosti. Ovime se svakako ostavlja prostora za upotpunjavanje nomološke mreže konstrukata angažiranosti zaposlenika, naročito u pogledu varijabli koje mogu postići vrijedne implikacije na razvoj organizacije (Sun i Bunchapattanasakda, 2019). Pravednost i ugled (npr. Jakopec i sur., 2013; Mael i Ashforth, 1992; Olkkonen i Lipponen, 2006; Podnar, 2011) smatraju jednim od najvažnijih odrednica identifikacije s organizacijom, koja se nadalje pokazuje ključnim faktorom u razvoju radne angažiranosti (Gozukara i Simsek, 2016; Karanika-Murray i sur., 2015). Teorijsku okosnicu spomenutoga međudodnosa pronalazimo u modelu grupnog angažmana (Blader i Tyler, 2009), prema kojemu identifikacija ima središnju ulogu i predstavlja ključan mehanizam kojim i drugi resursi (npr. pravednost i ugled) poboljšavaju angažiranost ili kooperativna ponašanja (Tyler i Blader, 2003). Dakle, ako žele imati angažiranu radnu snagu, organi-

zacije trebaju poticati identifikaciju svojih zaposlenika (Pratt, 1998), a u tu im svrhu kao dobre strategije mogu poslužiti osiguravanje doživljaja organizacijske pravednosti, kao i unaprijeđenje vanjskog ugleda tvrtke. Stoga je cilj ovog istraživanja bio ispitati model međuodnosa doživljaja pravednosti, ugleda organizacije, identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti, pri čemu se posebno provjeravala medijacijska uloga identifikacije zaposlenika s organizacijom.

## **Doživljaj pravednosti i radna angažiranost**

Organizacijska je pravednost definirana kao zaposlenikov doživljaj poštenja organizacije, a oblikuje se pod utjecajem sadašnjih ili prošlih iskustava s raspodjelom, postupcima i/ili odnosima u organizaciji (Greenberg, 1987). Zaposlenici razlikuju distributivnu, proceduralnu i interakcijsku komponentu organizacijske pravednosti. Distributivna pravednost počiva na pretpostavci da zaposlenici procjenjuju pravednost raspodjele resursa uspoređujući vlastite doprinose i ishode s doprinosima i ishodima drugih kolega. Proceduralna se pravednost odnosi na procjenu metoda i postupaka koji bi trebali biti dosljedni, nepristrani i moralno ispravni (Cropanzano i Greenberg, 1997). Bies i Moag (1986) uvode pojam interakcijske pravednosti, pod kojim razumijevaju načine komuniciranja organizacijskih informacija te sveopću kvalitetu interpersonalnoga tretmana zaposlenika. Sve navedene komponente odražavaju cjelokupan zaposlenikov osjećaj o pravednosti u radnom okruženju.

Dok radna preopterećenost, vremenski pritisci, nesigurnost posla ili konflikti međuljudski odnosi uzrokuju iscrpljenost i sagorijevanje, resursi posla poput povratne informacije o učinku, nagrada, socijalne podrške kolega i nadređenih djeluju kao motivacijski procesi koji facilitiraju veći radni angažman (Bakker i Demerouti, 2008). Kako su navedeni resursi ujedno i reprezentanti samoga konstrukta organizacijske pravednosti, zaposlenici koji percipiraju visok stupanj pravednosti u svojoj organizaciji vjerojatnije će osjećati obvezu da budu poštenu u načinu obavljanja radnih zadataka kroz veću angažiranost u njima. Stoga je, u skladu s prethodnim istraživanjima (npr. Lyu, 2016; Ugwu i Ojeaga, 2016), formuliрана prva hipoteza ovog rada:

H1: Doživljaj pravednosti izravno će i pozitivno pridonositi radnoj angažiranosti.

## **Doživljaj ugleda i radna angažiranost**

Doživljaj ugleda organizacije predstavlja skup zaposlenikovih uvjerenja o tome kako vanjski subjekti (ljudi koji nisu članovi organizacije) gledaju na njegova poslodavca (Smidts i sur.,

2001). Pritom je doživljaj ugleda konceptualno različit od pojmova reputacije ili slike organizacije. Dok se doživljaj ugleda temelji na vjerovanju zaposlenika o slici organizacije u očima vanjskih subjekata, sama se slika odnosi na vjerovanja koja ti subjekti zaista imaju o vrijednosti, značenju ili moći organizacije. Dutton i suradnici (1994) smatraju da zaposlenici i javnost imaju pristup informacijama o organizaciji, pa onda na nju primjenjuju vrijednosti i ciljeve u svojim interpretacijama. Zbog toga, ali i stvarne nemogućnosti organizacija da te informacije usklade, često postoji diskrepancija između reputacije ili slike organizacije i doživljaja zaposlenika o toj reputaciji/slici, odnosno o vanjskom ugledu organizacije. Razne referentne grupe, mediji, organizacijska priopćenja ili drugi radnici samo su neki od izvora informacija na osnovi kojih zaposlenici oblikuju individualne doživljaje o ugledu organizacije (Smidts i sur., 2001).

De Braine i Roodt (2011) empirijski su potvrdili da je doživljaj ugleda organizacije resurs posla koji predviđa radnu angažiranost. Međutim, u model zahtjeva i resursa posla naknadno su uvršteni i osobni resursi zaposlenika, kao komponente *slike o sebi* koje pridonose mogućnosti kontrole i utjecaja na okolinu (Schaufeli i Taris, 2014). Često se kao primjeri ovih resursa navode samoeфикаsnost, optimizam i samopoštovanje, koji čak imaju nezavisan doprinos objašnjenju angažiranosti, povrh resursa posla (Xanthopoulou i sur., 2009). I samopoštovanje se dugoročno pokazuje bitnim prediktorom radne angažiranosti (Mauno i sur., 2007). Naime, doživljaj ugleda organizacije može se promatrati i kao osobni resurs zaposlenika. U skladu s postavkama teorije socijalnog identiteta (Tajfel i Turner, 2004), zaposlenici rabe percipirani status organizacije kako bi procijenili vlastitu vrijednost. Kada vjeruju da organizacija posjeduje socijalno vrijedne karakteristike, zaposlenici višom procjenjuju i vlastitu vrijednost. S obzirom na to da takve samoprocjene pridonose porastu njihova samopoštovanja i stvaranju pozitivnije slike o sebi (Fuller i sur., 2006), doživljaj ugleda organizacije možemo smatrati osobnim socioemocionalnim resursom zaposlenika. Kako su resursi posla i zaposlenika važni facilitatori radnog angažmana (Schaufeli i Taris, 2014), možemo pretpostaviti:

H2: Doživljaj ugleda organizacije izravno će i pozitivno pridonositi radnoj angažiranosti.

## Identifikacija s organizacijom i radna angažiranost

Prema teoriji socijalnog identiteta (Tajfel i Turner, 2004), pojam o sebi ne određuju samo karakteristike osobe nego i njezina pripadnost specifičnoj socijalnoj grupi (npr. radnoj organizaciji). Ljudi integriraju grupnu pripadnost u vlastitu *sliku o*

sebi jer tako mogu zadovoljiti razne psihološke potrebe, kao što su povećanje osjećaja vlastite vrijednosti, smislenosti ili pripadnosti (Blader i Tyler, 2009). Uvođenjem ove teorije u organizacijski kontekst, Mael i Ashforth (1992) definirali su identifikaciju s organizacijom kao zaposlenikovu percepciju pripadnosti organizaciji, pri čemu se zaposlenici samoodređuju u terminima organizacije, a njezine uspjehe i padove prihvaćaju kao vlastite. Zaposlenici internaliziraju organizacijske značajke i sebe počinju doživljavati kao personifikaciju organizacije. Ovaj se konstrukt sastoji od kognitivne i afektivne komponente. Kognitivna komponenta identifikacije odražava percepciju zaposlenikove sličnosti s organizacijom u pogledu zajedničkih vrijednosti, ciljeva i sudbine. Afektivnu komponentu identifikacije čine osjećaji privrženosti, ponosa i pripadnosti organizaciji, koji su vrlo važni u oblikovanju zaposlenikove pozitivne slike o organizaciji ili formiranju pozitivnoga pojma o sebi (Smidts i sur., 2001).

Model grupnog angažmana (Blader i Tyler, 2009; Tyler i Blader, 2003) predstavlja proširenu i unaprijeđenu tradicionalnu teoriju socijalnog identiteta, a proces identifikacije smatra ključnim mehanizmom za razumijevanje psiholoških osnova radne angažiranosti. Identifikacija s organizacijom intrinzično motivira radnike na pružanje potpore i ulaganje napora da bi se postigao uspjeh grupe. Kada se zaposlenici poistovjećuju s organizacijom, oni počinju voditi računa o njezinoj dobrobiti i ostvarenju internaliziranih organizacijskih ciljeva (Dutton i sur., 1994). To može dovesti do angažiranijega uključivanja u radne zadatke. Naposljetku, organizacijski se uspjesi doživljavaju kao vlastiti (Mael i Ashforth, 1992), a ako zaposlenik želi razviti pozitivan pojam o sebi (Tajfel i Turner, 2004), u njegovu je interesu da iskazuje više razine energičnosti i predanosti u radu. Na temelju nalaza prethodnih istraživanja (npr. Dai i Qin, 2016; Karanika-Murray i sur., 2015), pretpostavili smo:

H3: Identifikacija s organizacijom izravno će i pozitivno pridonositi radnoj angažiranosti.

## **Identifikacija s organizacijom kao medijator u odnosu doživljaja pravednosti i ugleda organizacije s radnom angažiranosti**

Kao što smo već spomenuli, zaposlenici iskorištavaju svoju povezanost s organizacijom (socijalnom grupom) kako bi oblikovali pojam o sebi (Tajfel i Turner, 2004). S obzirom na to da su motivirani razviti ili zaštititi pozitivan pojam o sebi, zaposlenici se identificiraju s organizacijama koje im mogu pružiti za to potrebne resurse i zadovoljavajući status (Dutton i sur., 1994). Nadalje, prema modelu grupnog angažmana (Tyler i Blader, 2003), zaposlenici evaluiraju status grupe kojoj pri-

padaju na dva načina, a rezultat tih evaluacija utječe na oblikovanje njihove slike o sebi i na spremnost ulaganja vlastitih napora u korist čitave grupe. Prva vrsta evaluacije podrazumijeva procjenu statusa grupe u očima vanjskih subjekata (npr. doživljaj ugleda). Zaposlenici se osjećaju ponosnima kada vjeruju da vanjski subjekti percipiraju njihovu organizaciju kao uglednu (Smidts i sur., 2001). Štoviše, takvi se zaposlenici rado "kupaju" u reflektirajućoj slavi organizacije (Cialdini i sur., 1976), jer na račun njezina statusa mogu izgraditi pozitivan pojam o sebi i razviti samopoštovanje (Fuller i sur., 2006). Možemo zaključiti da će uživanje organizacijskog ugleda voditi postupnom identificiranju s organizacijom, a u skladu s nalazima prethodnih istraživanja (npr. Podnar, 2011; Smidts i sur., 2001) pretpostaviti:

H4: Doživljaj ugleda pozitivno će pridonositi identifikaciji zaposlenika s organizacijom.

Druga se vrsta evaluacije odnosi na procjenu osobnoga statusa ili tretmana unutar grupe (npr. uvažavanje). Pravednost je važna dimenzija po kojoj zaposlenici određuju kvalitetu odnosa s grupom (Blader i Tyler, 2009). Upravo se pravednim tretmanom zaposlenicima poručuje da su vrijedni i cijenjeni članovi organizacije, što kroz potaknute osjećaje ponosa vodi izgradnji samopoštovanja i stvaranju predodžbi o organizaciji kao grupi vrijednoj njihova poistovječivanja (Tyler i Blader, 2003). I rezultati istraživanja pokazuju da se zaposlenici zbog takvih predodžbi počinju identificirati s organizacijom (npr. Hasan i Hussain, 2015; Jakopec i sur., 2013), pa stoga pretpostavljamo:

H5: Doživljaj pravednosti pozitivno će pridonositi identifikaciji zaposlenika s organizacijom.

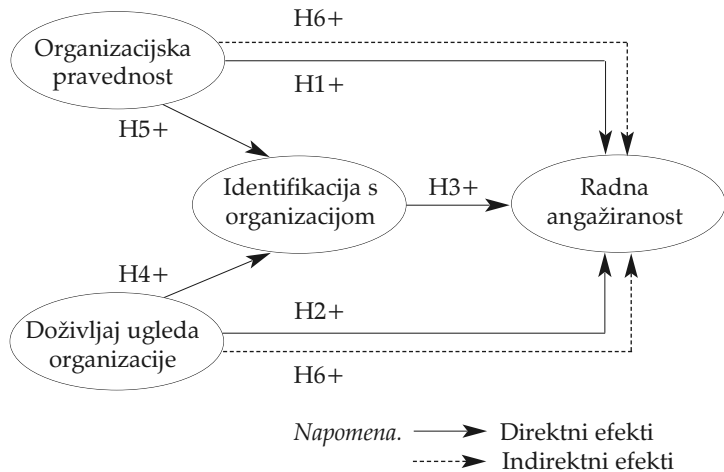
Jedan od najvećih doprinosa modela grupnog angažmana nije samo isticanje važnosti identifikacije zaposlenih s organizacijom nego i specificiranje njezina položaja u odnosu na druge faktore koji pridonose radnoj angažiranosti. Identifikacija ima središnju ulogu u modelu i predstavlja ključan mehanizam, kojim i drugi resursi (npr. pravednost i ugled) ubrzavaju angažiranost ili kooperativna ponašanja (Tyler i Blader, 2003). S obzirom na to da su zaposlenici općenito motivirani identificirati se s organizacijom kako bi zadovoljili potrebe za samokategorizacijom (definiranjem vlastita položaja u društvu) i unaprjeđenjem pojma o sebi (Pratt, 1998), ne čudi želja za poistovječivanjem s organizacijom koja se percipira kao pravedna ili ugledna, s obzirom na to da članstvo u takvoj socijalnoj grupi može poboljšati zaposlenikovo samopoštovanje (Blader i Tyler, 2009; Mael i Ashforth, 1992). Nadalje, što je psihološka povezanost s organizacijom snažnija, to je veća



vjerojatnost ponašanja zaposlenika u skladu s njezinim ciljevima ili očekivanjima (Dutton i sur., 1994). Dakle, može se pretpostaviti da će se zaposlenici, djelomično zahvaljujući upravo većem stupnju identifikacije s organizacijom, fizički i psihički angažiranije uključivati u svoju radnu ulogu te formulirati sljedeću hipotezu:

H6: Doprinos doživljaja pravednosti i ugleda organizacije na radnu angažiranost djelomično se odvija preko zaposlenikove identifikacije s organizacijom (vidi Sliku 1).

SLIKA 1  
Pretpostavljeni model



## METODA

### Sudionici i postupak

Sudionici istraživanja ( $N = 276$ ) jesu zaposlenici raznih organizacija (proizvodnja, uslužne djelatnosti, državna uprava) unutar privatnoga i javnoga sektora u Hrvatskoj. Prigodni uzorak obuhvaća zaposlenike obaju spolova, različite dobi, stupnja obrazovanja i duljine radnoga staža te različitih organizacijskih razina. Među sudionicima 57 % ih je ženskoga, a 43 % muškoga spola. Najveći je postotak sudionika u kategorijama do 40 godina starosti (55 %), a njih 81 % izjasnilo se da ima višu, visoku ili poslijediplomsku naobrazbu. Ispitani zaposlenici u oba sektora većinom su izvršitelji – uredski službenici (85 %) s više od pet godina radnog iskustva u sadašnjoj organizaciji (66 %).

Istraživanje je provedeno grupno unutar organizacija u kojima su sudionici zaposleni. Same organizacije i njihovi zaposlenici odabrani su po načelu dostupnosti (zaposlenici koji su u vrijeme dolaska istraživača bili na svojem radnom mjestu), a redovito u dogovoru s rukovodstvom. Istraživači su osobno i samostalno, bez prisutnosti neposrednih rukovo-

ditelja, provodili i nadzirali istraživanje. Sudionicima je u početku dana kratka uputa, pri čemu je naglašeno da je sudjelovanje u istraživanju dobrovoljno i anonimno te da će se dobiveni podaci iskoristiti isključivo u znanstveno-istraživačke svrhe. Nakon dobivene privole za sudjelovanje u istraživanju, sudionici su počeli ispunjavati upitnike metodom papir-olovka, u trajanju od oko 10 minuta. Na početku upitnika nalazila su se pitanja vezana uz demografske varijable (spol, dob, stupanj obrazovanja, razina u organizacijskoj strukturi te duljina staža u sadašnjoj organizaciji). Čestice svih mjerenih varijabli po slučaju su raspoređene tako da formiraju jedinstven upitnik. Nakon ispunjavanja sudionici su upitnike zatvarali u neoznačene omotnice za povrat i predavali izravno istraživačima.

## Mjerni instrumenti

Tvrđnje u upitnicima procjenjivane su na skali Likertova tipa od 1 (*uopće se ne slažem*) do 5 (*u potpunosti se slažem*). Kompozitni su rezultati određeni kao zbroj procjena svih tvrdnji. Naposljetku, konfirmatornim faktorskim analizama (CFA) potvrđene su faktorske strukture konstrukata.

*Upitnik pravednosti organizacije* (Jakopec i Sušan, 2014) sadrži 15 čestica, a namijenjen je mjerenju triju dimenzija pravednosti organizacije: distributivne (pet čestica, npr. "Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao"), proceduralne (pet čestica, npr. "Organizacija mi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevam") i interakcijske (pet čestica, npr. "Moja organizacija mi jasno daje do znanja da sam vrijedan/na zaposlenik/ca"). Prema rezultatima CFA, najprihvatljivijim se pokazao hijerarhijski jednofaktorski model organizacijske pravednosti ( $\chi^2 [df = 89, N = 276] = 240,88, p < 0,01; NC = 2,71; SRMR = 0,04; CFI = 0,96; IFI = 0,96; TLI = 0,95; RMSEA = 0,08$ ), s dvije visoko povezane komponente distributivne i proceduralno-interakcijske pravednosti ( $r = 0,87, p < 0,01$ ).

*Upitnik doživljaja ugleda organizacije* (Mael i Ashforth, 1992) broji osam čestica kojima se procjenjuje zaposlenikov doživljaj ugleda organizacije (npr. "Organizacija u kojoj radim na glasu je kao jedna od najboljih"). Provjerom faktorske strukture ustanovljeno je da sve čestice saturiraju na istom latentnom faktoru, uz iznimku jedne koja remeti očekivanu strukturu ("Status bivšeg zaposlenika organizacije u kojoj radim smatra se prestižnim u vjerskoj zajednici"). Ta je čestica izbačena iz daljnjih analiza jer se sadržajno i metrijski pokazala irelevantnom. Preostale čestice potvrđuju model jednofaktorske strukture doživljaja ugleda organizacije ( $\chi^2 [df = 12, N = 276] = 28,65, p < 0,01; NC = 2,39; SRMR = 0,05; CFI = 0,96; IFI = 0,96; TLI = 0,93; RMSEA = 0,07$ ).

*Upitnik identifikacije s organizacijom* (Mael i Ashforth, 1992) sastoji se od šest čestica, kojima se procjenjuje stupanj identifikacije zaposlenih s organizacijom (npr. "Uspjeh organizacije u kojoj radim smatram i vlastitim uspjehom"). Rezultati CFA potvrđuju postojanje jednoga latentnog faktora ( $\chi^2[df = 7, N = 276] = 13,37, p > 0,05; NC = 1,91; SRMR = 0,03; CFI = 0,98; IFI = 0,98; TLI = 0,97; RMSEA = 0,06$ ).

*Skala radne angažiranosti* (Schaufeli i sur., 2006) sadrži devet najindikativnijih čestica koje mjere tri aspekta radne angažiranosti: energičnost (tri čestice, npr. "Dok radim osjećam da prštim energijom"), posvećenost (tri čestice, npr. "Osjećam entuzijazam prema svom poslu") i udubljenost (tri čestice, npr. "Osjećam se sretnim/om kad intenzivno radim"). Najbolje slaganje s podacima daje model koji pretpostavlja latentni faktor cjelokupne radne angažiranosti zaposlenika ( $\chi^2[df = 23, N = 276] = 58,75, p < 0,01; NC = 2,55; SRMR = 0,04; CFI = 0,97; IFI = 0,97; TLI = 0,95; RMSEA = 0,08$ ).

## REZULTATI

### Deskriptivna statistika i korelacije

Utvrđeno je postojanje nedostajućih vrijednosti (engl. *missing values*) u pojedinim varijablama. Iako u malom postotku (od 0,4 % do 4,3 %), ove vrijednosti mogu predstavljati problem za provođenje kasnijih analiza (Schreiber i sur., 2006). Stoga je nedostajuće informacije odlučeno zamijeniti vrijednošću medijana za pojedinu varijablu. Nadalje, ustanovljeno je da su svi preduvjeti parametrijskih i multivarijatnih postupaka zadovoljeni. S obzirom na to da su podaci prikupljeni iz istih izvora i u isto vrijeme, postoji mogućnost efekta zajedničke varijance metode. Ovaj oblik sistematske pogreške može voditi iskivljavanju pravih vrijednosti varijanci čestica uzrokovanih latentnim faktorima te tako stvarne odnose među konstruktima učiniti dvojbenima (Podsakoff i sur., 2003). Ipak, provedbom Harmanova post-hoc jednofaktorskoga testa pokazalo se da jedan zajednički faktor objašnjava 38 % ukupne varijance svih čestica mjerenih varijabli. Kako jedan zajednički faktor nije objašnjavao većinu varijance (> 50 %), može se pretpostaviti da efekt zajedničke varijance metode nije presudno utjecao na zaključke u ovom radu.

● TABLICA 1  
Deskriptivna statistika, Cronbach-alpha koeficijenti i korelacije svih varijabli

Varijable	Deskriptivna statistika			Korelacije		
	M	SD	$\alpha$	2	3	4
(1) Organizacijska pravednost	3,15	0,64	0,96	0,53**	0,51**	0,55**
(2) Doživljaj ugleda organizacije	3,55	0,82	0,75	-	0,35**	0,42**
(3) Identifikacija s organizacijom	3,56	0,79	0,76	-	-	0,54**
(4) Angažiranost zaposlenika	3,74	0,69	0,87	-	-	-

Napomena:  $N = 276$ ; \*\* $p < 0,01$ .

U Tablici 1 prikazane su aritmetičke sredine, standardne devijacije, koeficijenti pouzdanosti te interkorelacije svih mjernih varijabli.

Cronbach-alpha koeficijenti interne konzistencije upućuju na zadovoljavajuću pouzdanost svih upotrijebljenih instrumenata. Očekivano, svi su mjereni konstrukti međusobno umjereno do visoko pozitivno povezani.

## Testiranje modela i provjera hipoteza

Strukturno modeliranje (SEM) iskorišteno je u procjeni slaganja teorijski pretpostavljenoga modela s empirijskim podacima. Procjena slobodnih parametara u modelu izvedena je metodom maksimalne vjerojatnosti (ML). Za razliku od alternativnih metoda, SEM može ponuditi valjaniju evaluaciju modela i bolju procjenu veličina efekata (Kline, 2016). U ovom su istraživanju uzeti sljedeći pokazatelji stupnja slaganja: Hi-kvadrat test, *NC* (Normed chi-square), *SRMR* (Standardized root mean square residual), *CFI* (Comparative fit index), *IFI* (Incremental fit index), *TLI* (Tucker-Lewis index) i *RMSEA* (Root mean square error of approximation).

Hi-kvadrat test tradicionalno se navodi kao izvorni pokazatelj slaganja, premda u praksi ne pokazuje veliku valjanost. Naime, veliki uzorci ( $N > 200$ ) produciraju veći i značajniji Hi-kvadrat, prema kojem razlika između modela i podataka postoji čak i onda kada je minimalna (Schermelleh-Engel i sur., 2003). Jöreskog i Sörbom (1993) zbog toga radije predlažu izračunavanje omjera Hi-kvadrata i stupnjeva slobode (*NC*), s poželjnim vrijednostima manjima od 3 (Schreiber i sur., 2006). *SRMR* i *RMSEA* vrijednosti manje od 0,08 upućuju na razumnu podudarnost modela s podacima (Browne i Cudeck, 1993; Hu i Bentler, 1999). Za prihvatljivo slaganje modela, vrijednosti indeksa *CFI*, *IFI* i *TLI* trebale bi biti  $\geq 0,90$  (Bentler i Bonnett, 1980; Bentler, 1990; Bollen i Curran, 2006).

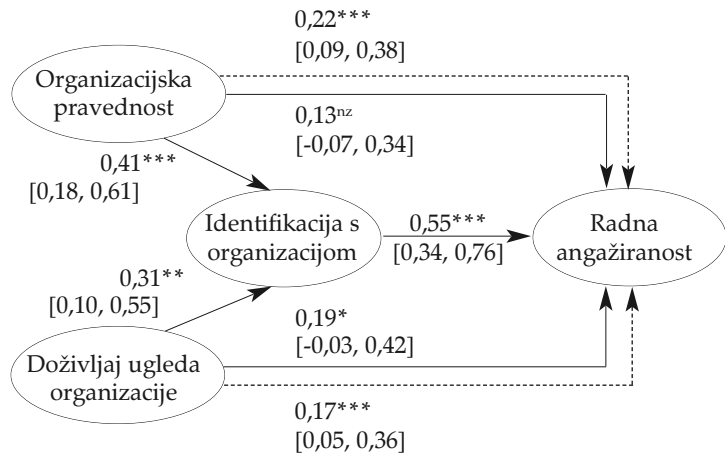
Prema vrijednostima analiziranih pokazatelja možemo zaključiti da je stupanj slaganja modela s podacima zadovoljavajući ( $\chi^2 [df = 238, N = 276] = 459,99, p < 0,01; NC = 1,93; SRMR = 0,06; CFI = 0,92; IFI = 0,92; TLI = 0,90; RMSEA = 0,06$ ). Na Slici 2 prikazane su dobivene vrijednosti standardiziranih strukturnih koeficijenata.

Percepcija organizacijske pravednosti i doživljaj ugleda organizacije pozitivno pridonose identifikaciji zaposlenika s organizacijom, čime su potvrđene H4 i H5. Identifikacija zaposlenika s organizacijom pozitivno pridonosi radnoj angažiranosti zaposlenika, što potvrđuje H3.

Procjena značajnosti medijske uloge identifikacije s organizacijom u odnosu između organizacijske pravednosti i radne angažiranosti, kao i u odnosu između doživljaja ugleda i radne angažiranosti, provedena je Monte-Carlo meto-

➔ SLIKA 2  
Testirani model

dom aproksimacije (engl. *bootstrapping*). Iterirano je 1000 slučajnih uzoraka sa zamjenom, na temelju čije je distribucije indirektnih efekata izračunan korigirani interval pouzdanosti (95 %).



$N = 276$ , \*\*\* $p < 0,01$ , \*\* $p = 0,01$ , \* $p < 0,05$ ,  $^{nz}p > 0,05$

Napomena. —➔ Direktni efekti  
-----➔ Indirektni efekti

Rezultati upućuju na značajan medijacijski efekt, pri čemu se doprinos doživljaja pravednosti i ugleda organizacije na radnu angažiranost djelomično odvija preko identifikacije zaposlenika s organizacijom (potvrđena H6). Dodatno, inicijalni je model s pretpostavljenom djelomičnom medijacijom testiran prema modelu u kojem identifikacija s organizacijom ima ulogu potpunoga medijatora – direktni efekti organizacijske pravednosti i ugleda na radnu angažiranost fiksirani su (engl. *constrained model*) na vrijednost nula. Dobivena je statistički značajna razlika između testiranih modela ( $\chi^2_{\text{razlika}} [df = 2, N = 276] = 12,42, p < 0,01$ ). Ako je vrijednost Hi-kvadrat testa značajna, smatra se da model sa slobodnijom procjenom parametara (engl. *unconstrained model*) bolje odgovara podacima od modela u kojem su određeni parametri fiksirani na zadanu vrijednost (Werner i Schermelleh-Engel, 2010). Ovo je potvrda opravdanosti odbacivanja alternativnoga modela s potpunom medijacijom te zadržavanja i analiziranja efekata pretpostavljenoga modela s djelomičnom medijacijskom ulogom identifikacije s organizacijom. Dakle, organizacijska pravednost, putem identifikacije s organizacijom, samo posredno pozitivno pridonosi radnoj angažiranosti, a njezin neposredan pozitivan efekt na angažiranost nestaje u prisutnosti identifikacije s organizacijom (opovrgnuta H1). S druge pak strane, doživljaj ugleda organizacije, uz posredan pozitivan dopri-

nos angažiranosti preko identifikacije s organizacijom, manifestira i svoj neposredan pozitivan efekt na radnu angažiranost (potvrđena H2). Ukupan efekt doživljaja ugleda organizacije na radnu angažiranost iznosi  $\beta = 0,36$  ( $p < 0,01$ ).

Doživljaji pravednosti i ugleda organizacije ukupno objašnjavaju 45 % varijance identifikacije s organizacijom ( $R^2 = 0,45$ ). Sva tri prediktora zajedno objašnjavaju 60 % varijance radne angažiranosti zaposlenika ( $R^2 = 0,60$ ), što upućuje na model visoke eksplikativne snage.

## RASPRAVA

---

Ovim smo radom željeli ispitati ulogu doživljaja organizacijske pravednosti, ugleda organizacije i identifikacije s organizacijom u objašnjenju radne angažiranosti. Potvrđena je središnja medijacijska uloga identifikacije s organizacijom u odnosu organizacijske pravednosti i angažiranosti, kao i u odnosu doživljaja ugleda organizacije i angažiranosti zaposlenika. Rezultati potvrđuju nalaze istraživanja te pokazuju jasan pozitivan doprinos percepcije pravednosti (Jakopec i sur., 2013; Olkkonen i Lipponen, 2006; Patel i sur., 2012) i doživljaja ugleda (Fuller i sur., 2006; Hasan i Hussain, 2015; Podnar, 2011; Riketta, 2005) identifikaciji zaposlenika s organizacijom. Što su percipirana pravednost i ugled organizacije veći, to je i snažnija identifikacija zaposlenika s organizacijom. U skladu s teorijom socijalnog identiteta (Tajfel i Turner, 2004) te modelom grupnog angažmana (Blader i Tyler, 2009; Tyler i Blader, 2003), pravednost i ugled oblikuju pozitivne doživljaje organizacije, zadovoljavaju zaposlenikove potrebe za samopoštovanjem i pozitivnim pojmom o sebi, zbog čega naposljetku vode poistovjećivanju (identifikaciji) s organizacijom. Nadalje, u skladu s nalazima istraživanja (Dai i Qin, 2016; Gozuka i Simsek, 2016; Karanika-Murray i sur., 2015), identifikacija s organizacijom značajno je povezana s radnom angažiranosti. Zaposlenici su identifikacijom integrirali organizaciju u vlastitu *sliku o sebi*, što ih sada čini motiviranim angažiranije se uključivati u radne uloge, na račun uspjeha svoje grupe.

Suprotno rezultatima nekih istraživanja (npr. Ledimo i Hlongwane, 2014; Lyu, 2016; Sharma i Yadav, 2018; Ugwu i Ojeaga, 2016), percepcija organizacijske pravednosti u ovom je radu pokazala samo indirektan doprinos radnoj angažiranosti. Očekivano je da će zaposlenici manifestirati angažirano ponašanje kao recipročan odgovor na pravedan organizacijski tretman. Dobiveni nalazi, međutim, pokazuju da se zaposlenici koji organizaciju doživljavaju pravednom u većoj mjeri s njome identificiraju, pa upravo zbog učinaka identifikacije percipirana organizacijska pravednost potpomaže radnu angažiranost. He i suradnici (2013) također navode da identifikacija potpuno posreduje međuodnos proceduralne pra-

vednosti i angažiranosti zaposlenika. Jedno od objašnjenja ovih nalaza može se pronaći u modelu grupnog angažmana (Tyler i Blader, 2003), koji pretpostavlja da je identifikacija s organizacijom primarni facilitator radnog angažmana, ali i ključan mehanizam kojim organizacijski resursi potiču angažiranost i ostala kooperativna ponašanja zaposlenika. Stoga će modeli koji ne mjere stupanj identifikacije s organizacijom pronaći povezanost određenoga organizacijskog resursa (npr. pravednosti) s angažiranosti. Naprotiv, u potpuno specifičnim modelima, koji uključuju i resurse i stupanj identifikacije, izravna će povezanost između organizacijskoga resursa i angažiranosti nestati, dok će medijacijska povezanost ostati (Tyler i Blader, 2003). Osim identifikacije s organizacijom, istraživanja pokazuju da organizacijska pravednost može svoj doprinos poticanju angažiranosti ostvariti i drugim mehanizmima, poput percipirane organizacijske podrške, poštivanja psihološkog ugovora o recipročnoj međuzavisnosti (Biswas i sur., 2013), psihološke sigurnosti (Lyu, 2016), povjerenja u organizaciju (Sharma i Yadav, 2018) te kvalitetnog odnosa s rukovoditeljem (Hassan i Al-Jubari, 2010). U skladu s hipotezama, doživljaj ugleda organizacije pozitivno, direktno i indirektno pridonosi radnoj angažiranosti. Percipirani ugled, konceptualiziran kao resurs posla (De Braine i Roodt, 2011; Dhir i Shukla, 2019) može inhibirati negativne učinke zahtjeva te osigurati dovoljno energije za angažirano uključivanje zaposlenika u radne zadatke. Osim toga, doživljaj ugleda organizacije jest i osobni socioemocionalni resurs zaposlenika, važan u izgradnji pozitivnoga pojma o sebi. Ugled organizacije na neki način služi kao ogledalo vlastite vrijednosti zaposlenika te tako izravno oblikuje njihov pristup radu (Fuller i sur., 2006; Tajfel i Turner, 2004).

Provedeno istraživanje ima i određene, u prvom redu metodološke, nedostatke. Prvo, SEM omogućuje provjeru održivosti kauzalnoga modela, ali ne i zaključivanje o pravoj uzročnosti među varijablama. Stoga su svakako potrebna daljnja (npr. eksperimentalna i longitudinalna) istraživanja međudnosa ovdje ispitivanih konstrukata, koja će u većoj mjeri kontrolirati navedene nedostatke. Drugo, uzorak istraživanja bio je prigodan. Premda je u istraživanje uključen velik broj zaposlenika organizacija raznih profila, potreban je oprez pri generalizaciji dobivenih rezultata. Naime, zaposlenici koji su odlučili sudjelovati u istraživanju mogli su se po inicijalnim karakteristikama relevantnim za predmet mjerenja sistematski razlikovati od ostalih. Relativno malen broj rukovoditelja i sudionika nižega stupnja obrazovanja samo su neka od demografskih obilježja koja bi mogla utjecati na dobivene rezultate. Iako je istraživanje bilo anonimno i bez prisutnosti neposred-

no nadređenih osoba, ne možemo zanemariti ni mogućnost davanja socijalno poželjnih odgovora ili precjenjivanja stupnja angažiranosti radnika. Treće, treba istaknuti i da je, od svih instrumenata, Upitnik doživljaja ugleda organizacije (Mael i Ashforth, 1992) imao najniže faktorske saturacije (od 0,28 do 0,76) i proporcije objašnjenih varijanci čestica (od 8 % do 57 %). Također, jedna je tvrdnja izbačena iz upitnika ("Status bivšeg zaposlenika organizacije u kojoj radim smatra se prestižnim u vjerskoj zajednici"), jer se metrijski i sadržajno pokazala potpuno neprikladnom. Modifikacije originalnog upitnika, prisutne i u drugim radovima (npr. Hasan i Hussain, 2015; Podnar, 2011; Smidts i sur., 2001), zapravo upućuju na potrebu za konstrukcijom nove, kontekstualno neovisne mjere doživljaja ugleda organizacije, koja će moći pružiti valjaniju usporedbu rezultata među istraživanjima.

Unatoč navedenim ograničenjima, teorijski se doprinos ovoga rada odnosi prije svega na bolje razumijevanje preduvjeta razvoja radne angažiranosti članova organizacije. Naime, uključivanjem rjeđih prediktora i ispitivanjem mehanizama njihova djelovanja uspješno je proširena nomološka mreža i jasnije definiran konceptualni prostor konstrukta radne angažiranosti. Usprkos činjenici da je mjera radne angažiranosti operacionalizirana na drukčiji način u odnosu na ovo istraživanje, upravo poražavaju podaci Gallupova (2017) istraživanja, prema kojemu je tek 13 % hrvatskih zaposlenika radno angažirano i pokreće organizaciju naprijed, dok 71 % zaposlenika ne osjeća psihološku povezanost sa svojim radnim mjestom i organizacijom. Iako zaposlenike smatraju vrijednim resursom svojeg uspjeha, organizacijsko rukovodstvo često ne zna kako povećati radni učinak zaposlenika ili to čini na pogrešan način. Nalazi ovog istraživanja stoga pružaju i vrlo jasne praktične implikacije, koje se odnose i na vanjske i na unutarnje organizacijske politike, odnosno intervencije u svrhu organizacijskoga razvoja. Ako žele djelovati na povećanje angažiranosti svojih zaposlenika, organizacije se trebaju baviti jačanjem svojega (eksternog) ugleda i unapređenjem svojih (internih) procesa upravljanja ljudskim resursima.

Prvo, briga o vanjskoj slici organizacije očito će imati ne samo neposredan doprinos angažiranosti zaposlenika nego i posredan, jer će pridonijeti identifikaciji zaposlenika s organizacijom. Stoga je važno voditi računa o vanjskoj slici organizacije, koja može utjecati ne samo na namjere klijenata organizacije nego i na oblikovanje percepcija njezinih zaposlenika. Primjerice, Smidts i suradnici (2001) navode dva načina kako organizacija može unaprijediti doživljaj svojeg ugleda. Prvi mehanizam uključuje povećanje vanjske vidljivosti organizacije raznim oblicima reklamnih kampanja. Njihova je svr-



ha prije svega izgraditi sliku uspješnoga i poželjnoga poslodavca te na taj način privući buduće klijente. Osim toga, zaposlenici mogu ove informacije iskoristiti pri oblikovanju vlastitih vjerovanja o tome kako drugi, oni izvan organizacije, gledaju na nju. Drugi mehanizam odnosi se na njegovanje povoljne komunikacijske klime unutar samih organizacija. Putem internih glasila, kao što su intranet ili bilten, zaposlenicima se mogu kontinuirano isticati organizacijski uspjesi i dostignuća drugih zaposlenika. Organizacijski govori, svečanosti, pripravnici programi, radionice ili selekcijski postupci također su prilika za induciranje pozitivnih predodžbi o organizacijskom ugledu. Strateškim pristupom i većom kontrolom projicirane slike, poslodavci mogu uvelike definirati doživljaje koje će o organizaciji stjecati njihovi zaposlenici. Takvi doživljaji mogu pridonositi poželjnim stavovima i ponašanjima prema radu.

Što se tiče unutarnjih intervencija u svrhu povećanja radne angažiranosti zaposlenih, nalazi ovog istraživanja, osim doživljaja ugleda, upućuju i na važnost organizacijske pravednosti, i to u praktički svim organizacijskim procesima i sustavima koji se odnose na tretman njezinih zaposlenika. Naime, percepcija organizacijske pravednosti temelji se na doživljaju raspodjele, postupaka i interakcija u organizaciji. Drugim riječima, zaposlenici očekuju da se organizacijski resursi pravedno raspodjeljuju, žele da ih se pravedno nagrađuje, uključuje u procese donošenja za njih važnih odluka, da se pritom uvažavaju njihova mišljenja i potrebe, da im se pružaju relevantne informacije te da im se u ophođenju iskazuje poštovanje, briga, uz općenito dostojanstven tretman. Na navedene opće principe pravednosti zaposlenici su posebno osjetljivi, a oni se očituju u raznim procesima, sustavima i aktivnostima upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Ipak, među njima posebno treba istaknuti proces upravljanja učinkom. Naime, organizacija ponajprije treba osigurati dosljednost, točnost, jednakost i etičnost upravo u definiranju kriterija radne uspješnosti, kao i u kasnijim postupcima ocjenjivanja individualnoga doprinosa i pružanja povratne informacije zaposleniku o njegovu radnom učinku. Nadalje, jasna povezanost navedenoga procesa sa sustavima nagrađivanja (plaća) i napredovanja (karijera) dodatno će utjecati na oblikovanje doživljaja pravednosti organizacije kod njezinih zaposlenika. Prema rezultatima ovog rada, osiguravanje pravednosti navedenih procesa i sustava u organizaciji posredno će, preko identifikacije zaposlenika s organizacijom, poticati i njihovu angažiranost u radu.

Ukratko, prema nalazima ovog istraživanja, da bi povećale njihovu radnu angažiranost, organizacije trebaju radi-

ti na identifikaciji zaposlenika s organizacijom, i to posredno, jačanjem njezina vanjskog ugleda i njezine unutarnje pravednosti. Pritom treba naglasiti da se ovdje ne radi o "objektivnom" ugledu ili "univerzalnoj" pravednosti, nego o tome kako i ugled i pravednost organizacije doživljavaju njezini zaposlenici. Naime, i ugled i pravednost su, baš kako se to obično kaže za ljepotu, "u očima promatrača". No jednako je tako neupitno da je upravo organizacija odgovorna za oblikovanje navedenih percepcija svojih zaposlenika, pa onda i za njihovu radnu angažiranost.

## LITERATURA

---

- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. U R. J. Burke i C. L. Cooper (Ur.), *The peak performing organization* (str. 50–72). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203971611.ch3>
- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238–246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Bentler, P. M. i Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Bies, R. J. i Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. U R. J. Lewicki, B. H. Sheppard i M. H. Bazerman (Ur.), *Research on negotiations in organizations* (str. 43–55). JAI Press.
- Biswas, S., Varma, A. i Ramaswami, A. (2013). Linking distributive and procedural justice to employee engagement through social exchange: A field study in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1570–1587. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725072>
- Blader, S. L. i Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445–464. <https://doi.org/10.1037/a0013935>
- Bollen, K. A. i Curran, P. J. (2006). *Latent curve models: A structural equation modeling perspective*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/0471746096>
- Browne, M. W. i Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. U K. A. Bollen i J. S. Long (Ur.), *Testing structural equation models* (str. 136–162). Sage. <https://doi.org/10.1177/0049124192021002005>
- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S. i Sloan, L. R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(3), 366–375. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.34.3.366>
- Cropanzano, R. i Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. U C. L. Cooper i I. T. Robertson (Ur.), *International review of industrial and organizational psychology* (str. 317–372). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/job.4030150609>

- Dai, K. L. i Qin, X. Y. (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>
- De Braine, R. i Roodt, G. (2011). The job demands-resources model as predictor of work identity and work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.889>
- Dhir, S. i Shukla, A. (2019). Role of organizational image in employee engagement and performance. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 971–989. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2018-0094>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. i Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–236. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C. i Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59(6), 815–846. <https://doi.org/10.1177/0018726706067148>
- Gallup, Inc. (2017). *State of the global workplace*. Gallup Press. <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>
- Gozukara, I. i Simsek, O. F. (2016). Role of leadership in employees work engagement: Organizational identification and job autonomy. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 72–84. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p72>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Hasan, M. i Hussain, M. (2015). Role of perceived external prestige and organizational justice in organizational identification. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(3), 611–625. <https://european-science.com/eojnss/article/view/2870>
- Hassan, A. i Al-Jubari, I. (2010). Organisational justice and employee work engagement: LMX as mediator. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 5(2), 167–178. <https://doi.org/10.1504/JIBED.2010.037000>
- He, H., Zhu, W. i Zheng, X. (2013). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of Business Ethics*, 122, 681–695. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1774-3>
- Hu, L. T. i Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jakopec, A. i Sušanjan, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psiholgijske teme*, 23(2), 305–325. <https://hrcak.srce.hr/125095>
- Jakopec, A., Sušanjan, Z. i Stamenković, S. (2013). Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom. *Suvremena psihologija*, 16(2), 185–202. <https://hrcak.srce.hr/127210>

- Jöreskog, K. G. i Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- 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>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.
- Ledimo, O. i Holongwane, V. C. (2014). The role of organizational justice on employee engagement within a public service organization. *La Pensee Multidisciplinary Journal*, 76(11), 1–13. <http://hdl.handle.net/10500/21650>
- Lyu, X. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(8), 1359–1370. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.8.1359>
- 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>
- Mauno, S., Kinnunen, U. i Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Medlin, B. i Green, K. W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management and Data Systems*, 109(7), 943–956. <https://doi.org/10.1108/02635570910982292>
- 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>
- Patel, C., Budhwar, P. i Varma, A. (2012). Overall justice, work group identification and work outcomes: Test of moderated mediation process. *Journal of World Business*, 47(2), 213–222. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.04.008>
- Podnar, K. (2011). Perceived external prestige, organizational identification and organizational commitment: An empirical examination. *Teorija in Praksa*, 48(6), 1611–1627. <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-FUPPLGOU>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. i Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. U D. Whetten i P. Godfrey (Ur.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations* (str. 171–208). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452231495.n6>

Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce: How can you create it? *Workspan*, 49, 36–39. <https://www.wfd.com/PDFS/Engaged%20Workforce%20Amy%20Richman%20Workspan.pdf>

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>

Saks, A. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>

Schaufeli, W. B. i Bakker, A. B. (2004). *Utrecht work engagement scale (UWES): Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)

Schaufeli, W. B. i Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. U G. F. Bauer i O. Hamming (Ur.), *Bridging occupational, organizational and public health* (str. 43–68). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. i Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. i Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–4. [https://www.researchgate.net/publication/251060246\\_Evaluating\\_the\\_Fit\\_of\\_Structural\\_Equation\\_Models\\_Tests\\_of\\_Significance\\_and\\_Descriptive\\_Goodness-of-Fit\\_Measures](https://www.researchgate.net/publication/251060246_Evaluating_the_Fit_of_Structural_Equation_Models_Tests_of_Significance_and_Descriptive_Goodness-of-Fit_Measures)

Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A. i King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *Journal of Educational Research*, 99(6), 323–337. <https://doi.org/10.3200/JOER.99.6.323-338>

Sharma, H. i Yadav, R. (2018). The relationship between organizational justice and work engagement: Trust as a mediator. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 11(3), 50–61. <https://doi.org/10.17010/pijom/2018/v11i3/122078>

Smidts, A., Pruyn, A. T. H. i van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051–1062. <https://doi.org/10.5465/3069448>

Sun, L. i Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63–80. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>

Tajfel, H. i Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior: Key readings. U J. T. Jost i J. Sidanius (Ur.), *Political psychology* (str. 276–293). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>

Tracy, S. (2009). Managing burnout and moving toward employee engagement: Reinvigorating the study of stress at work. U P. Lutgen-Sandvik i B. D. Sypher (Ur.), *Destructive organizational communication:*

*Processes, consequences, and constructive ways of organizing* (str. 77–98). Routledge Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780203928554>

Tyler, T. R. i Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704\\_07](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07)

Ugwu, C. C. i Ojeaga, O. E. D. (2016). Organizational justices and employee work engagement: A comparative study of private and public sector organization in Nigeria. *Global Journal of Applied Management and Social Sciences*, 13, 78–94. <http://www.gojamss.net/journal/index.php/gojamss/article/view/208>

Werner, C. i Schermelleh-Engel, K. (2010). *Deciding between competing models: Chi-Square Difference Tests*. Goethe University. [https://www.researchgate.net/publication/241278052\\_Deciding\\_Between\\_Competing\\_Models\\_Chi-Square\\_Difference\\_Tests](https://www.researchgate.net/publication/241278052_Deciding_Between_Competing_Models_Chi-Square_Difference_Tests)

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. i Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>

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

Luka ZLATIĆ

Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb,  
Varaždin, Croatia

Zoran SUŠANJ

Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Rijeka,  
Rijeka, Croatia

Ana JAKOPEC

Faculty of Humanities and Social Sciences, Josip Juraj Strossmayer  
University of Osijek, Osijek, Croatia

This paper examines the relationship between perceived organizational justice, external prestige, organizational identification and work engagement. Data were collected by questionnaire, using a convenient sampling method. The results of structural equation modeling show that employees are more likely to identify with the organization if they perceive it as fair and prestigious, and are therefore more engaged at work. Perceived organizational justice and external prestige shape positive experiences of the organization and meet the employee's need for the development of a positive self-image, thus leading to identification of the individuals with the organization and,

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 30 (2021), BR. 3,  
STR. 571-592

ZLATIĆ, L. I SUR.:  
ULOGA DOŽIVLJAJA...

indirectly, to a greater employee engagement. In addition to the theoretical contribution, this study's findings can also be used in organizational development interventions planning.

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



Međunarodna licenca / International License:  
Imenovanje-Nekomercijalno / Attribution-NonCommercial