

# Doprinos organizacijske pravednosti, psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom objašnjenju radne angažiranosti

---

**Bunata, Dora**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*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:186:177452>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-15**



*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 Bunata

**Doprinos organizacijske pravednosti, psihološke osnaženosti i identifikacije s  
organizacijom objašnjenju radne angažiranosti**

Diplomski rad

Rijeka, 2018.

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski studij psihologije

Dora Bunata

**Doprinos organizacijske pravednosti, psihološke osnaženosti i identifikacije s  
organizacijom objašnjenju radne angažiranosti**

Diplomski rad

Mentor: prof. dr. sc. Zoran Sušanj

Rijeka, 2018.

## **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, 2018.

## **ZAHVALA**

*Veliko hvala prof. dr. sc. Zoranu Sušnju na vodstvu, savjetima, trudu i pomoći koju mi je pružio tokom izrade ovog diplomskog rada.*

*Hvala i dr. sc. Nadi Krapić i doc. dr. sc. Barbari Kalebić Maglici na korisnim savjetima, uloženom vremenu i razumijevanju. Također hvala svim djelatnicima Odsjeka za psihologiju što su poticali razvoj mog skepticizma i znatiželje kroz ovih pola desetljeća akademskog druženja.*

*Zahvalu dugujem i zaposlenicima organizacije u kojoj je provedeno istraživanje, posebice direktorici odjela za ljudske resurse što mi je otvorila vrata organizacije i dopustila stjecanje prvih iskustava.*

*Naposljetku, hvala onima bez kojih ništa od ovog ne bi bilo moguće, mojim roditeljima, koji su mi uvijek bili podrška i oslonac. Bez vas ne bih bila ovo što jesam. Hvala i mom najboljem četveronožnom prijatelju što je bio uz mene kad sam to najviše trebala.*

## **Sažetak**

Način na koji se organizacija odnosi prema zaposleniku važan je motivator i utječe na njegove stavove i ponašanja vezane uz posao. Ovim se radom ispituje povezanost organizacijske pravednosti, psihološke osnaženosti, identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti. Istraživanje je provedeno na uzorku od 354 zaposlenika jedne financijske organizacije. Rezultati su pokazali da su proceduralna pravednost, kompetentnost, značaj i identifikacija s organizacijom značajni prediktori radne angažiranosti. Nadalje, identifikacija s organizacijom djelomičan je medijator u odnosu između distributivne pravednosti i radne angažiranosti te u odnosu proceduralne pravednosti i radne angažiranosti. Naposljetku, identifikacija s organizacijom djelomično posreduje odnosu svih komponenata psihološke osnaženosti, autonomije, kompetentnosti, utjecaja i značaja, te radne angažiranosti. Rezultati su teorijski objašnjeni i potkrepljeni prijašnjim istraživanjima. Raspravljene su prednosti i nedostaci, kao i implikacije za praktičnu primjenu rezultata istraživanja.

***Ključne riječi:*** *identifikacija s organizacijom, organizacijska pravednost, psihološka osnaženost, radna angažiranost*

***Organizational Justice, Psychological Empowerment and Organizational Identification as Predictors of Work Engagement***

**Abstract**

The way that organization treats its employees can be an important motivator for employees' attitude and work-related behaviours. This paper sought to examine correlation of organizational justice, psychological empowerment, organizational identification and work engagement. Participants were 354 employees from a financial organization. The results have shown that procedural justice, competence, impact, and organizational identification were significant predictors of work engagement. Further, organizational identification partially mediates the linkage between distributional justice and work engagement as well as the linkage between procedural justice and work engagement. Finally, organizational identification partially mediates the linkage between psychological empowerment components and work engagement. The results are substantiated by previous research and explained using theories. The advantages and limitations of the research were discussed, as well as the implications for practical application.

***Key words:*** *organizational identification, organizational justice, psychological empowerment, work engagement*

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Radna angažiranost .....	1
1.2. Organizacijska pravednost .....	5
1.3. Identifikacija s organizacijom .....	9
1.4. Psihološka osnaženost .....	11
1.5. Odnos među konstruktima .....	14
2. PROBLEMI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA .....	16
3. METODA .....	18
3.1. Ispitanici .....	18
3.2. Instrumentarij .....	18
3.3. Postupak .....	20
4. REZULTATI .....	21
5. RASPRAVA .....	32
5.1. Prednosti, nedostaci i implikacije za praktičnu primjenu .....	35
6. ZAKLJUČAK .....	37
7. LITERATURA .....	38



## **1. UVOD**

Pojam radne angažiranosti inicijalno je korišten u praktičnoj primjeni, intenzivno propagiran od strane ljudskih resursa i konzultantskih tvrtki koje su pružale savjete organizacijama kako potaknuti i koristiti radnu angažiranost u svrhu povećanja učinka zaposlenika i organizacije (Macey i Schneider, 2008). Konstrukt radne angažiranosti zahvaća gotovo sve grane upravljanja ljudskih resursa. Gledano iz perspektiva organizacije i zaposlenika, radna angažiranost predstavlja savršenu kombinaciju dobiti za oboje. Iz organizacijske perspektive, radna angažiranost zaposlenika smatra se izvorom kompetitivne prednosti i uzroka produktivnosti (Schaufeli i Bakker, 2004), predviđa organizacijski uspjeh i financijsku dobit (Richman, 2006). S ljudske strane, angažirani zaposlenici se osjećaju više ispunjenima, zadovoljniji su svojim životom te pokazuju veću usklađenost poslovnog i privatnog života (Hallberg i Schaufeli, 2006).

Najproduktivnije i najfunkcionalnije organizacije čine zaposlenici koji su psihički, kognitivno i emocionalno angažirani u svom poslu (Storm, Sears i Kelly, 2014). Istraživanja su pokazala kako je radna angažiranost ključni problem poslovanja organizacija u procesu oporavljanja od nedavne globalne recesije. Zadnje istraživanje provedeno 2016. godine od strane Gallup konzultantske grupe pokazuje kako je samo 17% zaposlenika cijelog svijeta angažirano. Nalazi za istočnu Europu govore kako je angažirano njih još manje, samo 15%. Zbog povećane svjesnosti o ljudima kao najvažnijem resursu u svakom poslovanju, organizacije se sve više okreću upravljanju ljudskim potencijalima s ciljem povećanja radne angažiranosti. Iz tog razloga cilj ovog rada jest predstaviti neke od konstrukata koji joj doprinose. Specifičnije, ovim radom se nastojao ispitati doprinos organizacijske pravednosti, psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom u objašnjenju radne angažiranosti zaposlenika, kao i medijacijski efekt identifikacije s organizacijom u odnosu između dimenzija organizacije pravednosti i radne angažiranosti te komponenata psihološke osnaženosti i radne angažiranosti.

### **1.1. Radna angažiranost**

Akademski interes prema radnoj angažiranosti proizašao je iz istraživanja o sagorijevanju na poslu (*engl. burnout*) koje je definirano kao trodimenzionalni sindrom emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije te smanjenja osobnih postignuća (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma i Bakker, 2002). Maslach, Schaufeli i Leiter (2001) smatraju kako radnu

angažiranost karakteriziraju energija, uključenost i učinkovitost, koje su suprotne od karakteristika sagorijevanja na poslu, iscrpljenosti, cinizma i neučinkovitosti te tako radnu angažiranost i sagorijevanje na poslu stavljaju na suprotne strane istog kontinuuma. S druge strane, Schaufeli i sur. (2002) smatraju kako angažiranost i sagorijevanje nisu suprotni polovi jedne dimenzije, već dva nezavisna, negativno povezana stanja uma. Tako se zaposlenici koji se angažirani, za razliku od zaposlenika koji sagorijevaju na svom radnom mjestu, osjećaju energično i učinkovito u vezi svog posla i smatraju se sposobnima izvršavati svoje poslovne obaveze (Schaufeli, Taris, i Van Rhenen, 2008). Istraživanja pokazuju kako radna angažiranost i sagorijevanje na poslu imaju različite uzroke i posljedice, čak i kada su negativno povezani (Schaufeli i Bakker, 2004). Schaufeli i sur. (2002) definiraju radnu angažiranost kao pozitivno, ispunjujuće stanje uma okarakterizirano energijom, posvećenosti i udubljenosti vezanom uz posao. Nadalje, smatraju kako radna angažiranost nije trenutno ili određeno stanje, već perzistentno i stalno prisutno afektivno i kognitivno stanje koje je općenito, a ne usmjereno na određeni objekt, događaj, osobu ili ponašanje. Energija se odnosi na mentalnu otpornost kod rada, upornost kod suočavanja s problemima, spremnost na ulaganje truda u vlastiti posao te, naravno, visoku razinu energije. Posvećenost je okarakterizirana osjećajem inspiriranosti, ponosa, značaja, entuzijazma i izazova na radnom mjestu. Udubljenost govori o osjećaju sreće, koncentriranosti i duboke udubljenosti u vlastiti posao od kojeg se teško odvojiti (Schaufeli, Bakker i Salanova, 2006).

Uz navedenu, postoje razne definicije radne angažiranosti (npr. Frank, Finnegan i Taylor, 2004; Kahn, 1990; Shaw, 2005) što je dovelo do njezine nejasne i nestabilne operacionalizacije te se smatralo kako je radna angažiranost zapravo "staro vino u novoj boci" (Macey i Schneider, 2008). Radna angažiranost se često povezuje s ranije uvedenim konstruktima kao što su zadovoljstvo poslom, organizacijska odanost, odgovorno organizacijsko ponašanje i zaokupljenost poslom (Macey i Schneider, 2008; Robinson, Perryman i Hayday, 2004). Iako radna angažiranost dijeli sličnost s navedenim konstruktima, ne postoji potpuno preklapanje s niti jednim od njih. Erickson (2005; prema Macey i Schneider, 2008) smatra kako je radna angažiranost više nego samo zadovoljstvo poslom te uključuje strast, odanost i spremnost zaposlenika da uloži dodatni trud u svoj posao s ciljem postizanja uspjeha same organizacije. Nadalje, Christian, Garza i Slaughter (2011) smatraju kako se radna angažiranost odnosi na osjećaje zaposlenika prema poslu, tj. da sadrži emocionalnu komponentu, dok zadovoljstvo poslom predstavlja procjenu posla tj. primarno zahvaća kognitivnu komponentu.

Organizacijska se odanost, s druge strane, odnosi na zaposlenikov stav i privrženost organizaciji u kojoj radi, dok radna angažiranost nije stav već stupanj u kojem je zaposlenik prisutan i uključen u izvedbu koju nosi njegova radna uloga (Hallberg i Schaufeli, 2006). Nadalje, odgovorno organizacijsko ponašanje uključuje dobrovoljna i neformalna ponašanja zaposlenika s ciljem da pomogne svojim kolegama i organizaciji, dok se radna angažiranost odnosi na formalne radne obaveze (Saks, 2006). Uz do sada navedene konstrukte koji dijele sličnost s radnom angažiranosti, zanimljiv je odnos angažiranosti i zaokupljenosti poslom. Zaokupljenost poslom rezultat je kognitivne prosudbe o tome koliko posao zadovoljava potrebe zaposlenika te je usko vezan uz sliku o sebi. S druge strane, radna angažiranost, uz kognicije, uključuje emocije i ponašanje te se smatra prethodnikom zaokupljenosti poslom. May, Gilson i Harter, (2004) smatraju kako će se zaposlenici intenzivno angažirati u svojim radnim ulogama, vremenom početi identificirati sa svojim poslom.

Osim zaokupljenosti poslom, radna angažiranost se često povezuje s boljom radnom učinkovitosti kako zaposlenika tako i organizacije u cjelini. Takav pozitivan utjecaj radne angažiranosti je očekivan s obzirom na sam opis konstrukta kao ispunjujućeg i pozitivnog stanja uma (Schaufeli i Bakker, 2004) te nalaze istraživanja koja pokazuju kako je radna angažiranost povezana sa boljim zdravljem i pozitivnim afektom (Sonntag, 2003). Schaufeli i Bakker (2004) ističu kako će angažirani zaposlenici vjerojatnije pokazati veću privrženost organizaciji te nižu namjeru za napuštanjem iste. Saks (2006) je u svom istraživanju potvrdio pretpostavku kako radna angažiranost predviđa veće zadovoljstvo poslom, organizacijsku odanost, odgovorno organizacijsko ponašanje te nižu namjeru za napuštanjem organizacije. Mnoga istraživanja potvrđuju te pozitivne efekte radne angažiranosti na zadovoljstvo poslom (npr. Brunetto, Teo, Shacklock i Farr-Wharton, 2012; Hallberg i Schaufeli, 2006) i pozitivni psihološki kapital (npr. Viseu, Rus, Neves de Jesus, 2015), organizacijsku odanost i odgovorno organizacijsko ponašanje (npr. Babcock-Roberson i Strickland, 2010; Macey i Schneider, 2008), učinak na zadatku i kontekstualnu izvedbu (Christian i sur., 2011) te na zdravlje zaposlenika, kako fizičko (Britt, Castro i Adler, 2005; Schaufeli i Bakker, 2004) tako i mentalno (Schaufeli i Salanova, 2008). S obzirom na prikazane nalaze može se pretpostaviti da radna angažiranost predicira pozitivne osobne i radne ishode, organizacijski uspjeh i financijsku dobit te je iz tog razloga interesantna kako u akademskim krugovima, tako i u praktičnoj primjeni.

Uzroci ili prediktori radne angažiranosti bili su češće predmet mjerenja od njezinih posljedica, jer se radna angažiranost smatrala krajnjim ishodom. Saks (2006) pretpostavlja kako

karakteristike posla, percipirana podrška od strane organizacije te proceduralna pravednost predviđaju radnu angažiranost. Kada su sržne karakteristike posla, različitost, važnost i značajnost zadataka te autonomija i povratna informacija zastupljene u visokoj mjeri, one motiviraju i potiču zaposlenike da se više uključe u svoj posao i budu angažiraniji (Christian i sur., 2011). Zaposlenici će također biti angažiraniji kada percipiraju da organizacija cijeni njihov rad i brine o njihovoj dobrobiti te primjenjuje pravedne politike i procedure (Saks, 2006). S druge strane, nesigurnost posla vodi nižoj radnoj angažiranosti (de Cuyper, Bernhard-Oettel, Bernston, de Witte i Alarco, 2008). Stilovi rukovođenja su se također pokazali pozitivno povezani s radnom angažiranosti, naročito transformacijsko rukovođenje te razmjena između rukovoditelja i podređenog (*engl. leader-member exchange*; Christian i sur., 2011). Istraživanje na studentima pokazalo je kako identifikacija s grupom predviđa veću radnu angažiranost te da je ta povezanost posredovana osobnom inicijativom (Bernabe, Lisbona, Palaci i Martin-Aragon, 2016). Nadalje, jedna je meta-analiza pokazala da osobni resursi, posebno samoefikasnost i optimizam, predviđaju radnu angažiranost (Halbesleben, 2010) te da su individualne razlike u osobnim resursima značajni prediktori radne angažiranosti kroz vrijeme (Llorens, Schaufeli, Bakker i Salanova, 2007).

Shaufeli, Bakker i Salanova (2006) proveli su veliko istraživanje radne angažiranosti na podacima prikupljenima tijekom četiri godine na više od 13 tisuća ispitanika iz 10 različitih država i 9 zanimanja. Podaci su pokazali kako se radna angažiranost ispitanika ne razlikuje s obzirom na spol i dob, dok postoje razlike među različitim zanimanjima. Tako su sve dimenzije radne angažiranosti, energija, posvećenost i udubljenost, najviši kod radnika u obrazovanju, menadžera te policijskih službenika, a najniži kod proizvodnih radnika, savjetnika te socijalnih radnika.

Uz sagorijevanje na poslu i radnu angažiranost, kao treći oblik radne dobrobiti navodi se radoholizam (Schaufeli, Taris i van Rhenen, 2008). Radoholičari naporno rade i opsjednuti su svojim poslom, što može voditi kompulzivnom radu (Schaufeli, Shimazu i Taris, 2009). Takvi zaposlenici rade više od svojih kolega te više nego što je potrebno za postizanje organizacijskih ciljeva ili njihovih ekonomskih potreba (McMillan i O'Driscoll, 2006). Dok radoholizam predstavlja loš, radna angažiranost predstavlja pozitivan oblik napornog rada. Istraživanje koje su proveli van Beek, Hu, Schaufeli, Taris i Schreurs (2012) pokazalo je da je radna angažiranost pozitivno povezana s intrinzičnom motivacijom što sugerira kako angažirani zaposlenici percipiraju svoj posao interesantnim, ugodnim i zadovoljavajućim. Angažirani se zaposlenici

upuštaju u svoj posao zbog samog posla. Takav nalaz može objasniti pojavu da angažirani zaposlenici doživljavaju visoku razinu energije i mentalne otpornosti tijekom rada, voljni su uložiti trud u svoj rad od kojega im se teško odvojiti (Schaufeli i sur., 2002). Uz intrinzičnu, istraživanje van Beeka i sur. (2012) pokazalo je i pozitivnu povezanost ekstrinzične motivacije i radne angažiranosti. Taj nalaz pokazuje da se zaposlenici angažiraju u svom poslu i radi instrumentalne vrijednosti. Nadalje, čini se da angažirani zaposlenici prihvaćaju vanjske standarde samovrednovanja i društvenog prihvaćanja bez potpune identifikacije s njima. Kada su standardi zadovoljeni, javljaju se osjećaji samopoštovanja i vlastite vrijednosti, dok njihovo neispunjavanje vodi neugodnim osjećajima i samokritičnosti (Deci i Ryan, 2002). S druge strane, radoholizam se povezuje s negativnim ishodima: nižim zadovoljstvom životom i slabijim socijalnim odnosima izvan posla (Bonebright, Clay i Ankenmann, 2000) i ekstrinzičnom motivacijom (van Beek i sur., 2012). Radoholičari naporno rade kako bi izbjegli neugodne osjećaje, kao što su krivnja i anksioznost, ili s ciljem povećanja osjećaja ponosa (van Beek i sur., 2012).

## **1.2. Organizacijska pravednost**

Pojam pravednosti u organizacijskom kontekstu uveo je Greenberg (1987) opisujući je kao percepciju zaposlenika o tome kako su tretirani od strane organizacije koju prate kognitivne, emocionalne i ponašajne reakcije. Organizacijska pravednost uključuje tri dimenzije: distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravednost (McDowall i Fletcher, 2004).

U fokusu ranih istraživanja organizacijske pravednosti bila je distributivna pravednost. Ona se odnosi na percipiranu pravednost ishoda kojeg zaposlenik prima u odnosu socijalne razmjene (Nowakowski i Conlon, 2005). Proizašla je iz Adamsove (1963) teorije pravednosti koja pretpostavlja kako je zaposlenicima važna pravednost ishoda, a ne njegova apsolutna razina. Ishod je onoliko pravedan koliko je količina uloženog (npr. truda) proporcionalna razini dobivenog (npr. novčana kompenzacija ili promaknuće; Greenberg, 2009). Vlastiti omjer uloženog i dobivenog zaposlenici uspoređuju s omjerom uloga i dobitaka drugih. Kada je ishod percipiran nepravednim, zaposlenici prilagođavaju količinu ili vrstu uloženog, ili pak mijenjaju percepciju o uloženom ili dobivenom (Erdogan, 2002). Drugim riječima, traže rješenje kognitivne disonance. Uz Adamsovu (1963) teoriju, koja govori o pravednosti ishoda s obzirom na doprinos, Deutsch (1985; prema Jakopec i Sušan, 2014) i Leventhal (1980; prema Jakopec

i Sušan, 2014) dodaju još dvije norme, jednakost i potrebu. Iz tih pretpostavki proizlazi definicija distributivne pravednosti kao prosudbi o pravednoj raspodjeli resursa, s obzirom na kriterij doprinosa, jednakosti, potrebe ili njihove kombinacije (Leventhal, 1980; prema Jakopec i Sušan, 2014).

Dok se distributivna pravednost odnosi na alokaciju resursa, proceduralna je pravednost usmjerena na metode i postupke korištene u procesu donošenja odluka. Leventhal (1980; prema Jakopec i Sušan, 2014) smatra kako će zaposlenici odluku percipirati pravednom ako je zadovoljeno šest kriterija proceduralne pravednosti: dosljednost, nepristranost, točnost, reprezentativnost, etičnost i korektabilnost. Organizacijski postupci u kojima su zadovoljeni navedeni uvjeti vodit će većem zadovoljstvu zaposlenika i većoj spremnosti prihvaćanja odluka kao i pozitivnim stavovima prema organizaciji (Tyler i Lind, 1992). Važnost proceduralne pravednosti objašnjena je dvama teorijama. Prva teorija, teorija kontrole procesa (Thibaut i Walker, 1975; prema Erdogan, 2002) pretpostavlja kako imamo potrebu za kontrolom nad onime što nam se događa. Pravedne procedure su iz tog razloga važne jer omogućuju zaposlenicima kontrolu nad organizacijskim ishodima. Kao dopuna prvom modelu, predložena je teorija grupnih vrijednosti (Lind i Tyler, 1988; prema Cropanzano i Greenberg, 1997). Prema toj teoriji, pojedinci žele biti cijenjeni članovi svoje radne grupe, a pravedne procedure i politike im upravo to poručuju i omogućavaju.

Interakcijsku pravednost, koja se odnosi na komunikacijski aspekt međuljudskih odnosa (McDowall i Fletcher, 2004), uvode Bies i Moag (1986). Oni smatraju kako je kvaliteta interpersonalnog odnosa izrazito važna u organizacijskim postupcima te da predstavlja način prenošenja informacija i odluka te odnos poštovanja i uvažavanja prema pojedincu na kojeg se te odluke odnose. Iako je interakcijska pravednost nastala kao zasebna dimenzija organizacijske pravednosti, neki znanstvenici su ju pokušali predstaviti kao socijalni aspekt proceduralne pravednosti (Cropanzano i Greenberg, 1997; Greenberg, 1990; Tyler i Bies, 1990), dok su drugi tražili njihove razlike. Uzimajući u obzir teoriju socijalne razmjene, zaposlenici razlikuju dva partnera u razmjeni, organizaciju i nadređenog. Tako će se proceduralna pravednost češće vezati uz organizaciju u cjelini jer su formalne procedure i odluke donesene od strane organizacije. S druge strane, interakcijska pravednost je realizirana na individualnoj razini, između zaposlenika i njegovog nadređenog te se češće veže uz određenu osobu (Cropanzano, Prehar i Chen, 2002). Drugim riječima, proceduralna se pravednost odnosi na način kako je neka odluka donesena, dok interakcijska pravednost predstavlja kako se ta procedura odigrala

tj. pretvorila u djelo (Cropanzano i Ambrose, 2001). Nadalje, Greenberg (1993) smatra kako se interakcijska pravednost sastoji od dvije različite komponente, interpersonalne i informacijske pravednosti. Interpersonalna pravednost predstavlja percipiranu kvalitetu odnosa prema zaposlenicima unutar organizacije, dok je informacijska usmjerena na adekvatnost, istinitost i pravovremenost informacija koje zaposlenici dobivaju (Colquitt, 2001).

Postoje razne spekulacije o konceptualizaciji i operacionalizaciji organizacijske pravednosti. Dugi niz godina vladala je pretpostavka o dvofaktorskom modelu tog konstrukta, podjeli na distributivnu i proceduralnu pravednost (Folger, 1987). Uvođenjem interakcijske pravednosti pojavio se trofaktorski model organizacijske pravednosti (Bieg i Moag, 1986), a nekoliko godina nakon Greenberg (1993) predlaže razdvajanje interakcijske pravednosti na nezavisne konstrukte, interpersonalnu i informacijsku pravednost te time uvodi četverofaktorsku teoriju. Istraživanja potvrđuju i trofaktorsku i četverofaktorsku strukturu organizacijske pravednosti (Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt, 2001), kao i međusobnu povezanost faktora što je dovelo do monističke perspektive, tj. pogleda na različite oblike pravednosti kao sastavne komponente ukupne organizacijske pravednosti (Cropanzano i Ambrose, 2001; Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007). Monistička perspektiva (Cropanzano i Ambrose, 2001) pretpostavlja da se organizacijska pravednost odnosi na očekivanja vezana uz ekonomske i socioemocionalne ishode. Navedeni ishodi su tada temelj za procjenu ukupne organizacijske pravednosti. Iako Cropanzano i Ambrose (2001) smatraju kako su razlike među dimenzijama pravednosti važne, navode kako ne percipiramo uvijek različite vrste pravednosti. Nadalje, Ambrose i Schminke (2009) smatraju kako su ishodi, procedure i međuljudski odnosi tehnički prethodnici vrsta pravednosti, ali ne i elementi organizacijske pravednosti kao takve. Stoga ishodi, procedure i međuljudski odnosi ne čine nužno objekt percepcije već teorijski utemeljen skup pravila kojeg zaposlenici mogu koristiti kako bi procijenili uvjete u kojima rade te tako otkrili tko je zaslužan za određene postupke ili ishode (Rupp, Shao, Jones i Liao, 2014).

Razna istraživanja pokazuju kako zaposlenikova percepcija organizacijske pravednosti može utjecati na njihove emocije, stavove i ponašanja na radnom mjestu (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter i Ng, 2001; Yang, Bauer, Johnson, Groer i Salomon, 2014). Nalazi istraživanja upućuju na pozitivnu povezanost organizacijske pravednosti sa zadovoljstvom poslom, lojalnosti, radnim učinkom, organizacijskom odanosti, odgovornim organizacijskim ponašanjem i organizacijskom podrškom (npr. Cropanzano i sur., 2007; DeConinck i Johnson, 2009; Devonish i Greenidge, 2010) te negativne povezanosti s krađom i sabotажom organizacije (npr.

Ambrose, Seabright i Schminke, 2002; Cropanzano, Byrne, Bobocel i Rupp, 2001; Greenberg, 1993). Zaposlenici koji percipiraju da su od strane organizacije pravedno tretirani, motiviraniji su i skloniji boljem radnom učinku kao obliku recipročnosti (Gaudet, Trambley i Doucet, 2014).

Iako su dimenzije organizacijske pravednosti međusobno povezane, nalazi istraživanja upućuju na različite posljedice u stavovima zaposlenika i njihovom ponašanju. U meta-analizi koju su proveli Colquitt i sur. (2001) se tako pokazalo da distributivna pravednost najbolje predviđa zadovoljstvo ishodom i namjeru za napuštanjem organizacije te kako je proceduralna pravednost najznačajniji prediktor zadovoljstva poslom, organizacijske odanosti i radnog učinka. Nadalje, interpersonalna pravednost najbolje predviđa negativne reakcije, a informacijska procjene autoriteta. Nalazi meta-analize koju su proveli Cohen-Charash i Spector (2001) također pokazuju kako je proceduralna pravednost najbolji prediktor radnog učinka i kontraproduktivnog ponašanja, ali da su sve dimenzije pravednosti prediktori odgovornog organizacijskog ponašanja. Nadalje, sve dimenzije pravednosti slično dobro predviđaju različite facete zadovoljstva poslom i povjerenja, izuzevši povjerenje u nadređenog. U sličnom tonu su i nalazi istraživanja Colquitta i Rodella (2011) koji pokazuju da je informacijska pravednost jedina dimenzija pravednosti koja predviđa povjerenje zaposlenika prema njihovom nadređenom ili rukovoditelju.

Wang, Liao, Xia i Chang (2010) su u svom istraživanju pokazali kako organizacijska pravednost ima indirektni efekt na radni učinak preko organizacijske odanosti i razmjene između rukovoditelja i zaposlenika te da je, od tri dimenzije pravednosti, interakcijska pravednost najbolji prediktor radnog učinka.

Meta-analiza koju su proveli Viswesvaran i Ones (2002), s ciljem ispitivanja povezanosti distributivne i proceduralne pravednosti s radnim ponašanjem i stavovima, pokazala je kako je proceduralna pravednost u većoj mjeri povezana s organizacijskom odanošću, odgovornim organizacijskim ponašanjem i produktivnošću. Nadalje, nalazi upućuju na zaključak da su obje dimenzije pravednosti, i distributivna i proceduralna, u sličnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom. Daljnja analiza sugerira kako je povezanost distributivne pravednosti s radnim ponašanjem i stavovima zapravo posredovana proceduralnom pravednošću (Viswesvaran i Ones, 2002).

Ybema i Van den Bos (2010) su proveli longitudinalno istraživanje s ciljem ispitivanja odnosa distributivne i proceduralne pravednosti te depresivnih simptoma i odsutnosti s posla iz



zdravstvenih razloga. Nalazi pokazuju da i distributivna i proceduralna pravednost doprinose manjem broju depresivnih simptoma, dok je samo distributivna pravednost negativno povezana s trajanjem bolovanja.

Sve tri dimenzije organizacijske pravednosti su važne komponente u održavanju percepcije zaposlenika da se organizacija prema njima odnosi s poštovanjem, no istraživanja upućuju na interakcijske efekte između dimenzija pravednosti. Manja zastupljenost jednog oblika organizacijske pravednosti tj. loš utjecaj nepravednosti može se kompenzirati održavanjem drugog oblika pravednosti na višoj razini. Tako primjerice pravedna procedura od strane organizacije ili pravedna interakcija zaposlenika i nadređenog može ublažiti učinke nepravednih ili nepoželjnih ishoda (Cropanzano i sur., 2007; Goldman, 2003).

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

Identifikacija s organizacijom, jedan od osnovnih čimbenika koji zaposlenike drže zajedno, definira se kao zajednička uvjerenja i stavovi zaposlenika o osnovnim, trajnim i prepoznatljivim karakteristikama organizacije u kojoj rade (Dutton i Dukerich, 1991). Opisana je kao stupanj u kojem zaposlenici smatraju kako oni i organizacija dijele iste, zajedničke atribute, za koje Dutton, Dukerich i Harquail (1994) smatraju da su kamen temeljac identifikacije s organizacijom. Mael i Ashfort (1995) nastavljaju u istom tonu opisujući identifikaciju kao način na koji zaposlenici vide sebe kao dio organizacije te doživljavaju li organizacijski uspjeh ili neuspjeh kao svoj vlastiti. Dodaju kako se identifikacija s organizacijom definira kao zaseban oblik socijalne identifikacije na temelju koje pojedinci određuju sliku o sebi u terminima organizacije u kojoj rade. Usprkos dobro razvijenoj teoriji u podlozi identifikacije s organizacijom te empirijskim nalazima koji je podupiru, postoje nejasnoće u razlikovanju tog konstrukta i organizacijske odanosti (Riketta, 2005). Iako nalazi istraživanja pokazuju visoku, pozitivnu korelaciju među konstruktima (npr. Harris i Cameron, 2005), oni se razlikuju s obzirom na specifičnost stava i izvor iz kojeg se razvijaju. Dok se identifikacija s organizacijom odnosi na uključivanje atributa organizacije u sliku koju zaposlenici imaju o sebi i razvija se na temelju dijeljenja značenja između organizacije i zaposlenika (Mael i Ashforth, 1992), organizacijska je odanost opisana kao općenit stav prema organizaciji i razvija se kroz odnos razmjene između pojedinca i organizacije (Cole i Bruch, 2006).

Prema teoriji socijalnog identiteta, identifikacija s organizacijom definirana je kako višestruki konstrukt koji sadrži četiri različite komponente, kognitivnu, afektivnu, evaluativnu i ponašajnu (Ertürk, 2006). Kognitivna komponenta predstavlja stupanj do kojeg zaposlenik percipira kako dijeli ciljeve i interese s organizacijom. Afektivna komponenta odnosi se na emocionalnu vrijednost članstva u grupi, dok ponašajna komponenta predstavlja ponašanja koja reflektiraju identifikaciju s organizacijom (van Dick, Wagner, Stellmacher i Christ, 2004). Identifikacija s organizacijom će biti onoliko snažnija koliko zaposlenik percipira organizaciju kao odraz svog *selfa* (kognitivna komponenta) što će voditi većem emocionalnom i ponašajnom ulaganju zaposlenika u organizaciju (Chreim, 2002). Tako će zaposlenici biti ponosni što su članovi organizacije (afektivna komponenta; Smidts, Pruyn i van Riel, 2001) te će internalizirati organizacijske norme i vrijednosti, biti motiviraniji surađivati s drugima i ostati raditi u organizaciji te biti skloniji odgovornom organizacijskom ponašanju (ponašajna komponenta; Dutton i sur., 1994). Naposljetku, evaluativna komponenta predstavlja percipiranu pozitivnu ili negativu vrijednost grupe kojoj član pripada (van Dick i sur., 2004).

Istraživanja su pokazala kako se kroz identifikaciju zaposlenika s organizacijom stvara psihološka povezanost između njega i organizacije koja vodi većoj motiviranosti zaposlenika i postizanju boljeg organizacijskog učinka (Chreim, 2002). Zaposlenici koji se snažno identificiraju s organizacijom vjerojatnije će biti više predani organizacijskim vrijednostima, njezinoj misiji i viziji te dugoročnim ciljevima (Ertürk, 2009). Nalazi istraživanja sugeriraju kako identifikacija s organizacijom povećava vjerojatnost kooperacije među zaposlenicima, te donošenja odluka koja su u skladu s organizacijskim interesima (Dutton i sur., 1994; Mael i Ashford, 1995; van Dick, 2001). Nadalje, istraživanja su pokazala kako je identifikacija s organizacijom negativno povezana s namjerom za napuštanjem organizacije (Cole i Bruch, 2006; Harris i Cameron, 2005) i izostajanjem s posla (Riketta, 2005). Identifikacija s organizacijom je također pozitivno povezana s radnim učinkom kao i s učinkom na zadatku (Riketta, 2005) te kreativnošću zaposlenika (Madjar, Greenberg i Chen, 2011).

Osim posljedica identifikacije s organizacijom, istraživani su i njezini antecedenti. Ashforth i Mael (1989) smatraju kako će se zaposlenici lakše identificirati s organizacijom ako se ona razlikuje od drugih organizacija, živi prepoznatljive vrijednosti i ima drugačije ciljeve te ako ima dugovječan i snažan identitet. Nadalje, Edwards (2005) dodaje kako prestiž organizacije također pogoduje razvoju identifikacije, što su empirijski potvrdili Dukerich, Golden i Shortell (2002). Argument koji govori u prilog ovim pretpostavkama i nalazima je taj da će se

zaposlenici lakše identificirati s atraktivnom organizacijom, jer to uljepšava i poboljšava njihovu sliku o sebi. Uz statične antecedente identifikacije s organizacijom, istraživanja su se također bavila dinamičnim i interakcijskim faktorima, kao što su stil rukovođenja i socijalna razmjena. Nalazi su pokazali da su transformacijski (Eritropaki i Martin, 2005; Jakopec, Sušanj i Stamenković, 2013) i etički stil rukovođenja (Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman i Christensen, 2011), značajan i dugotrajan osobni odnos između nadređenog i podređenog (engl. *leader-member exchange*; Tangirala, Green i Ramanujam, 2007), proceduralna pravednost (Blader i Tyler, 2009) te percipirana organizacijska podrška (Edwards, 2009) značajni prediktori identifikacije s organizacijom.

#### **1.4. Psihološka osnaženost**

Psihološka osnaženost konceptualizirana je kao percipirano psihološko stanje ili skupina kognicija (Zhang i Bartol, 2010). Conger i Kanungo (1988) definirali su je kao proces povećanja zaposlenikove samoeфикаsnosti kroz identifikaciju i uklanjanje uvjeta koji doprinose osjećaju nemoći pružanjem povratne informacije o učinkovitosti. Thomas i Velthouse (1990) proširili su takav pristup predlažući skup karakteristika zadataka: značaj, kompetentnost, izbor i utjecaj, koje doprinose razvoju radne intrinzične motivacije zaposlenika. Na temelju pretpostavki Congera i Kanunga (1988) te Thomasa i Velthousea (1990), Spreitzer (1995) definira psihološku osnaženost kao motivacijski konstrukt koje se manifestira u četiri kognicije: značaj (engl. *meaning*), kompetentnost (engl. *competence*), autonomija (engl. *self-determination*) i utjecaj (engl. *impact*).

Značaj se odnosi na zaposlenikovu percepciju vrijednosti grupnog cilja ili svrhe u odnosu na njegove ideale i standarde (Thomas i Velthouse, 1990). Ova kognicija podrazumijeva podudarnost između zahtjeva radne uloge s jedne strane te vjerovanja, vrijednosti i ponašanja zaposlenika s druge (Brief i Nord, 1990). Slaganje između osobnih vrijednosti i očekivanja koja proizlaze iz radne uloge doprinose osjećaju da je posao sam sebi svrha (Wang i Lee, 2009). Kompetentnost ili samoeфикаsnost predstavlja vjerovanje pojedinca kako posjeduje vještine i sposobnosti potrebne za obavljanje radnog zadatka. Autonomija se odnosi na osjećaj slobode koji zaposlenik povezuje sa svojim poslom. Pod slobodom Spreitzer (1995) podrazumijeva samostalnost zaposlenika u započinjanju akcija te reguliranju procesa i radnih ponašanja, kao što su donošenje odluka o korištenim metodama, tempu rada te uloženom trudu. Autonomija

predstavlja ključnu komponentu intrinzične motivacije koja vodi učenju, interesu i otporu pred nepravilnostima (Deci, Conell i Ryan, 1989). Posljednja kognicija, utjecaj, odnosi se na stupanj u kojem pojedinac može utjecati na strateške, administrativne i operativne ishode na svom poslu (Spreitzer, 1995). Utjecaj se povezuje s visokom učinkovitošću i manjim povlačenjem iz teških situacija (Ashforth, 1990). Pojedinci koji smatraju da mogu utjecati na sustav i organizacijske ishode, pokazivat će veću motiviranost (Spreitzer, Kizilos i Nason, 1997). Utjecaj je suprotan naučenoj bespomoćnosti te se razlikuje od lokusa kontrole. Dok je unutarnji lokus kontrole općenita crta ličnosti koja je nezavisna o situaciji, utjecaj se striktno veže uz radni kontekst (Spreitzer, 1995).

Spreitzer (1995) smatra kako psihološka osnaženost nije trajna crta ličnosti koja se može generalizirati na različite situacije već skup kognicija koje oblikuje radno okruženje. Također, psihološka osnaženost predstavlja kontinuiranu varijablu, tako da se zaposlenici mogu osjećati više ili manje osnaženima, a ne osnaženima ili neosnaženima. Nadalje, Spreitzer (1995) ističe kako četiri kognicije zajedno odražavaju aktivnu usmjerenost na radnu ulogu, tj. motiviranost i osjećaj sposobnosti zaposlenika da oblikuje svoju radnu ulogu i okruženje. Smatra kako četiri kognicije čine geštalt kognicija koje su povezane te da će izostanak jedne komponente smanjiti cjelokupan doživljaj psihološke osnaženosti.

Prediktori psihološke osnaženosti mogu se podijeliti u dvije kategorije: individualne i kontekstualne. Individualne prediktore psihološke osnaženosti čine sklonost pozitivnoj samoprocjeni, dob, radni staž te položaj u hijerarhijskoj strukturi organizacije. U kontekstualne prediktore spadaju postupci rukovodstva s ciljem optimiziranja radnog učinka, karakteristike posla, socijalno-politička podrška te stil rukovođenja. Nalazi meta-analize Seiberta, Wanga i Courtrighta (2011) pokazuju kako su kontekstualni prediktori bolji u predviđanju psihološke osnaženosti od individualnih. Postupci od strane rukovodstva koji optimiziraju učinkovitost zaposlenika obuhvaćaju otvoreno dijeljenje informacija, participaciju u donošenju odluka, decentralizaciju, intenzivno osposobljavanje za rad te kontingencijsko nagrađivanje (Combs, Liu, Hall i Ketchen, 2006; Siegall i Garden, 2000). Zbog povećanja količine dostupnih informacija, kontrole nad svojim poslom, razine poslovnog znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika te njihove radne motivacije, postupci rukovodstva poboljšavaju radnu učinkovitost zaposlenika. Ovi postupci predviđaju sve četiri dimenzije i ukupnu psihološku osnaženost (Spreitzer, 1996). Važan kontekstualni prediktor psihološke osnaženosti jest i socijalno-politička podrška, stupanj u kojem sastavnice radnog okruženja pružaju zaposlenicima

materijalne, društvene i psihološke resurse. Ona obuhvaća podržavajuću organizacijsku klimu, percepciju zaposlenika da ga organizacija cijeni i brine o njemu te razinu povjerenja koju organizacija ima prema zaposleniku. Istraživanja (npr. Colquitt i sur., 2001; Ng i Sorensen, 2008) su pokazala kako je socijalna podrška vrijedan resurs koji oblikuje zaposlenikove percepcije i emocionalne reakcije. Primjerice, podrška od strane kolega i organizacije signalizirat će zaposleniku da je cijenjen i prihvaćen član organizacije, što će voditi jačem osjećaju značajnosti posla. Nadalje, takva podrška vodit će i većoj autonomiji, osjećaju kompetentnosti i utjecaja koji su potrebni za uspješno izvršenje zadataka i postizanje ciljeva (Seibert i sur., 2011). Također je važan podržavajući rukovoditelj koji uživa povjerenje svojih podređenih (Spreitzer, 2008). Kroz pružanje informacija o strateškim i operativnim ciljevima, delegiranje, uključivanje zaposlenika u donošenje odluka dozvoljavajući im autonomiju te pružanje konstruktivne povratne informacije o njihovom radu, rukovoditelji oblikuju zaposlenikov doživljaj posla te utječu na njihovu psihološku osnaženost. Karakteristike posla također mogu prediciirati psihološku osnaženost. Značajnost posla i samostalnost u njegovom izvršenju povezuju se s autonomijom, značajem i utjecajem (Humphrey, Nahrgang i Morgeson, 2007), dok su izazovan posao i povratna informacija povezani sa kompetentnošću (Seibert, Wang i Courtright, 2011).

Psihološka se osnaženost pokazala značajnim prediktorom raznih ishoda, kako radnog ponašanja, tako i stavova vezanih uz posao. Važna je u predikciji zadovoljstva poslom, odanosti organizaciji i namjere za napuštanjem organizacije (Carless, 2004; Seiberta i sur., 2011). Zaposlenici koji se procjenjuju kompetentnijima i samostalnijima u svom poslu te smatraju kako nad istim imaju kontrolu, vjerojatnije će doživjeti veću intrinzičnu potrebu za aktualizacijom kroz posao, što će voditi većem zadovoljstvu poslom (Wang i Lee, 2009). Nadalje, značaj utječe na afektivnu komponentu organizacijske odanosti jer doprinosi slaganju između zahtjeva posla i zaposlenikovih potreba i vrijednosti. Autonomija, kompetentnost i utjecaj doprinose organizacijskoj odanosti kroz povećanje sposobnosti pojedinca da izrazi svoje vrijednosti i interese kroz posao koji radi (Kristof-Brown, Zimmerman i Johnson, 2005). Naposljetku, psihološki osnaženiji zaposlenici imaju manju namjeru za napuštanjem organizacije jer se osjećaju dužni uzvratiti organizaciji ono što im je pružila (Seiberta i sur., 2011). Uz stavove, posljedice psihološke osnaženosti su i ponašajne: veća radna učinkovitost i kreativnost te odgovorno organizacijsko ponašanje (Spreitzer, 2008; Zhang i Bartol, 2010).

## 1.5. Odnos među konstruktima

Empirijski dokazi upućuju kako percepcija organizacijske pravednosti vodi do veće angažiranosti zaposlenika, što je nadalje povezano s boljom izvedbom na radnim zadacima (Moliner, Martinez-Tur, Romos, Peiro i Crompanzano, 2008; Saks, 2006). Razna su istraživanja pokazala pozitivnu povezanost distributivne i proceduralne pravednosti (npr. Gupta i Kumar, 2012; Haynie, Mossholder i Harris, 2016), distributivne i interakcijske pravednosti (npr. Gosha, Rai i Sinha, 2013) te jednodimenzionalnog konstrukta organizacijske pravednosti (npr. Ledimo i Hlongwane, 2014) s radnom angažiranosti. Istraživanja su pokazala kako organizacijska pravednost i radna angažiranost imaju potencijal stvaranja pozitivnih implikacija za organizaciju i zaposlenike, primjerice veće povjerenje i odanost, bolju radnu učinkovitost, više pomažućeg organizacijskog ponašanja, veće zadovoljstvo korisnika i manje konflikata (Cropanzano i sur., 2007; Kravina, Falco, De Carlo i Anreassen, 2014; Macey i Schneider, 2008). Također, postoje nalazi istraživanja koji govore o pozitivnoj povezanosti organizacijske pravednosti i radne angažiranosti s mentalnim zdravljem (Bakker, Albrecht i Leiter, 2011).

Nadalje, istraživanja upućuju na pozitivnu povezanost dimenzija pravednosti i identifikacije s organizacijom (npr. Cropanzano, Slaughter i Bachiochi, 2005; Olkkonen i Lipponen, 2006; Walumbwa, Cropanzano i Hartnell, 2009). Tyler (1999) smatra kako organizacije pravednim postupcima prema svojim zaposlenicima šalju poruku da ih smatraju vrijednim i cijenjenim članovima što povećava identifikaciju zaposlenika s organizacijom u kojoj rade. U sličnom tonu nastavljaju Tyler i Blader (2001) objašnjavajući odnos identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti. Smatraju kako identifikacija s organizacijom utječe na stavove zaposlenika i njihova uvjerenja te da će visoko identificirani zaposlenici biti motiviraniji i angažiraniji u svom poslu. Istraživanja potvrđuju pretpostavke o pozitivnoj povezanosti identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti (npr. Dai i Qin, 2016; Saks, 2006).

Dosadašnja su istraživanja pokazala pozitivnu povezanost psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom (npr. Erturk, 2010; Zhu, Sosik, Riggio i Yang, 2012). Liden, Way i Sparrowe (2000) smatraju kako psihološka osnaženost doprinosi razvoju identifikacije s organizacijom kroz proces reciprociteta. Zaposlenici cijene organizacije koje pružaju mogućnost osjećaja značaja, kompetentnosti, autonomije i utjecaja te je vjerojatnost veća da su zauzvrat predaniji organizaciji te se s njome više identificiraju (Kraimer, Seiber i Liden, 1999).

Nalazi istraživanja povezanosti psihološke osnaženosti i radne angažiranosti ukazuju na pozitivan odnos između tih konstrukata (npr. Joo, Lim i Kim, 2016; Laschinger, Wong, i Greco, 2006; Macey i Schneider, 2008; Moura, Orgambídez-Ramos i de Jesus, 2015) i potvrđuju kako je psihološka osnaženost značajan prediktor radne angažiranosti (npr. Quiñones, den Broeck i De Witte, 2013; Stander i Rothmann, 2010). Čini se da će zaposlenici koji u svom poslu uživaju samostalnost u donošenju odluka, čiji nadređeni potiču njihov razvoj te se percipiraju kompetentnima izvršavati svoj posao koji je svrhovit te imaju osjećaj autonomije i utjecaja u sustavu u kojem rade, pokazivati i veću razinu radne angažiranosti (Schaufeli i Salanova, 2008; Spreitzer, 1995).

Sukladno gore navedenim nalazima istraživanja i našim saznanjima, dosada nije istraživan odnos između sva četiri opisana konstrukta. Također, nije ispitana uloga identifikacije s organizacijom kao djelomičnog medijatora u odnosu dimenzija organizacije pravednosti i radne angažiranosti te komponenata psihološke osnaženosti i radne angažiranosti. Uočivši nedostatak radova koji se bave tim temama, glavni cilj ovog istraživanja je ispitati odnos organizacijske pravednosti, psihološke osnaženosti, identifikacije s organizacijom te radne angažiranosti.

## **2. PROBLEMI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA**

### **1. Utvrditi doprinos dimenzija organizacijske pravednosti, komponenata psihološke osnaženosti te identifikacija s organizacijom u objašnjenju radne angažiranosti.**

H1: Percepcija distributivne i proceduralne pravednosti organizacije, autonomije, kompetentnosti, utjecaja i značaja te identifikacije s organizacijom značajni su prediktori radne angažiranosti.

### **2. Ispitati medijacijski efekt identifikacije s organizacijom u odnosu između dimenzija organizacijske pravednosti i radne angažiranosti**

H2a: Identifikacija s organizacijom ima ulogu djelomičnog medijatora u odnosu između distributivne pravednosti i radne angažiranosti.

H2b: Identifikacija s organizacijom ima ulogu djelomičnog medijatora u odnosu između proceduralne pravednosti i radne angažiranosti.

### **3. Ispitati medijacijski efekt identifikacije s organizacijom u odnosu između komponenata psihološke osnaženosti i radne angažiranosti.**

H3a: Identifikacija s organizacijom ima ulogu djelomičnog medijatora u odnosu između autonomije i radne angažiranosti.

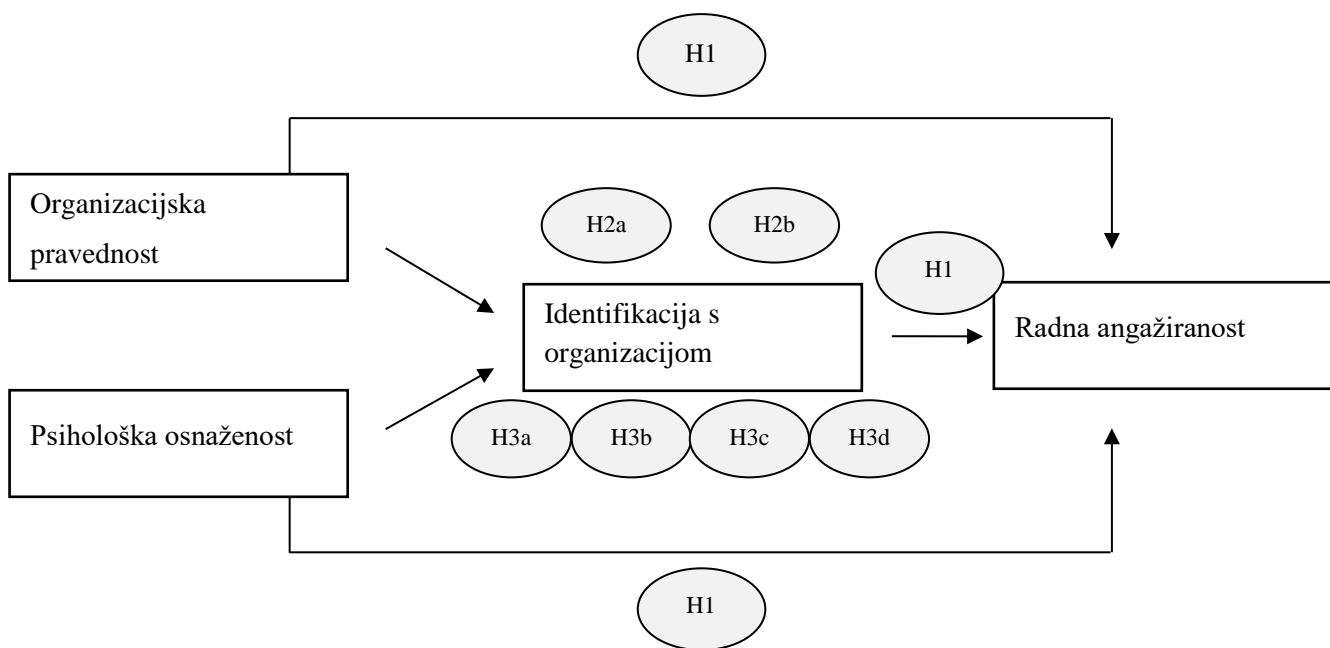
H3b: Identifikacija s organizacijom ima ulogu djelomičnog medijatora u odnosu između kompetentnosti i radne angažiranosti.

H3c: Identifikacija s organizacijom ima ulogu djelomičnog medijatora u odnosu između utjecaja i radne angažiranosti.

H3d: Identifikacija s organizacijom ima ulogu djelomičnog medijatora u odnosu između značaja i radne angažiranosti.

Pretpostavljen odnos između ispitivanih varijabli (dimenzija organizacijske pravednosti, komponenata psihološke osnaženosti, identifikacije s organizacijom te radne angažiranosti) prikazan je na Slici 1.





Slika 1. Pretpostavljen model povezanosti dimenzija organizacijske pravednosti, komponenata psihološke osnaženosti, identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti.

### 3. METODA

#### 3.1. Ispitanici

Istraživanje je provedeno na 354 zaposlenika jedne financijske organizacije. Među ispitanicima bilo je 268 žena (76%) te 86 muškarca (24%). U istraživanju su sudjelovali ispitanici različite dobi, od kojih je 22% mlađe od 30 godina, 40% između 30 i 40 godina, 27% između 40 i 50 godina te 11% starije od 50 godina. Ispitanici se također razlikuju po dužini staža, 20% ispitanika radi u organizaciji manje od 2 godine, 16% između 2 i 5 godina, 19% između 5 i 10 godina, 31% između 10 i 20 godina te 14% duže od 20 godina. S obzirom na hijerarhijsku razinu u organizaciji, 30% ispitanika su rukovoditelji dok njih 70% izvršitelji.

#### 3.2. Instrumentarij

U istraživanju je primijenjen upitnik sastavljen od četiri skale namijenjene ispitivanju organizacijske pravednosti, psihološke osnaženosti, identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti. Osim navedenih mjera, ispitanicima su upućena i pitanja o općim podacima (spol, dob, radni staž u trenutnoj organizaciji te razina u organizaciji). Slijedi sažet opis instrumenata korištenih u ovom istraživanju.

**Upitnik radne angažiranosti** (*Utrecht Work Engagement Scale*, UWES, Schaufeli i Bakker, 2006) namijenjen je mjerenju tri dimenzije radne angažiranosti: energije, posvećenosti i udubljenosti. Upitnik se sastoji od 17 čestica, od kojih šest čestica čini skalu energije (primjer čestice: *Na radnom mjestu se osjećam snažno i energično.*), šest čestica skalu udubljenosti (primjer čestice: *Osjećam se sretno dok intenzivno radim.*) te pet čestica skalu posvećenosti (primjer čestice: *Posao koji radim smatram značajnim i svrhovitim.*). Ispitanici su procjenjivali koliko se svaka od čestica odnosi na njih odabirom odgovora na skali Likertovog tipa od 1 (*uopće se ne slažem*) do 5 (*u potpunosti se slažem*). U ovom je radu korištena ukupna mjera radne angažiranosti. Kompozitni je rezultat određen kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji. Viši rezultat indicira veću radnu angažiranost. Koeficijent interne konzistencije iznosi  $\alpha=.92$  te je nešto veći od raspona kojeg predlažu autori, od .80 do .90. Skalu su na hrvatski jezik preveli Sušanjan i Jakopec (2016).

**Upitnik organizacijske pravednosti** (Jakopec i Sušanjan, 2014) namijenjen je mjerenju tri dimenzije organizacijske pravednosti: distributivne, proceduralne i interakcijske. Upitnik se

sastoji od 15 čestica, od kojih pet čestica čine skalu distributivne pravednosti (primjer čestice: *Banka me pravedno nagrađuje za dobro napravljenu posao.*), pet čestica skalu interakcijske pravednosti (primjer čestice: *Banka me tretira na primjeren način.*) i pet čestica skalu proceduralne pravednosti (primjer čestice: *Banka mi pruža jasne povratne informacije o kvaliteti mog rada.*). Svaka čestica procjenjivana je na skali od 1 (*uopće se ne slažem*) do 5 (*u potpunosti se slažem*). Rezultat na svakoj skali, kao i na cijelom instrumentu predstavljen je u obliku aritmetičke sredine. Viši rezultat upućuje na veću percipiranu organizacijsku pravednost. Iako autori pretpostavljaju trofaktorsku strukturu Upitnika, faktorska analiza na korištenom uzorku pokazala je dva značajna faktora. Na prvom faktoru najveća faktorska zasićenja imaju čestice prvenstveno konstruirane s ciljem mjerenja distributivne pravednosti, dok čestice s najvećim zasićenjem na drugom faktoru odgovaraju česticama proceduralne i interakcijske pravednosti. Postoji mogućnost kako ispitanici u ovom istraživanju naprosto nisu razlikovali ove dvije vrste pravednosti, kako one nisu salijentno različite u njihovoj organizacijskoj okolini. Spajanje proceduralne i interakcijske pravednosti u jedan faktor može se potkrijepiti i mišljenjem samog Biesa koji je prvotno predložio interakcijsku pravednost kao zaseban oblik organizacijske pravednosti i tako predstavio trofaktorsku strukturu tog konstrukta (Bies i Moag, 1986), no samo je nekoliko godina kasnije pretpostavio kako je ona zapravo sastavni dio proceduralne pravednosti, tj. njezin socijalni oblik (Tyler i Bies, 1990). Sukladno takvoj podjeli, u daljnjoj obradi koristit će se čestice podijeljene u dvije skale organizacijske pravednosti, distributivnu i proceduralnu. Skala distributivne pravednosti sadrži originalnih pet čestica te njezin koeficijent interne konzistencije iznosi  $\alpha=.94$ , dok skala proceduralne pravednosti sadrži 10 čestica (5 čestica iz originalne skale proceduralne pravednosti i pet čestica iz skale interakcijske pravednosti) te njezin koeficijent interne konzistencije također iznosi  $\alpha=.94$ . Koeficijent interne konzistencije cijelog Upitnika iznosi  $\alpha=.96$  što je veće od pouzdanosti koju navode autori,  $\alpha=.70$ . Iako su skale u visokoj korelaciji ( $r=.81$ ,  $p<.01$ ) odlučeno je u daljnjoj analizi koristiti svaku skalu zasebno zbog detaljnijeg ispitivanja odnosa među konstruktima korištenima u ovom istraživanju. Ovu odluku potkrepljuju i rezultati prijašnjih istraživanja koji razlikuju stupanj povezanosti distributivne i proceduralne pravednosti s radnom angažiranosti (npr. Gupta i Kumar, 2012; Haynie, Mossholder i Harris, 2016) i identifikacijom s organizacijom (npr. Cropanzano, Slaughter i Bachiochi, 2005; Olkkonen i Lipponen, 2006).

***Upitnik organizacijske identifikacije*** (*Organizational identification*, OID, Mael i Ashfort, 1992) sadrži šest čestica tj. tvrdnji (primjer čestice: *Jako me zanima mišljenje drugih ljudi o*

organizaciji u kojoj radim.) Na svaku česticu ispitanici su odgovarali odabirući broj na Likertovoj skali od 1 (*uopće se ne slažem*) do 5 (*u potpunosti se slažem*). Aritmetička sredina odgovora predstavlja ukupan rezultat na Upitniku pri čemu viši rezultat ukazuje na viši stupanj identifikacije s organizacijom. Jednofaktorska struktura predložena od strane autora potvrđena je i na uzorku korištenom u ovom istraživanju. Koeficijent interne konzistencije Upitnika na korištenom uzorku iznosi  $\alpha=0.82$ , što se nalazi u rasponu od 0.80 do 0.90 kojeg predlažu autori. Upitnik su na hrvatski jezik preveli Jakopec, Sušanjan i Stamenković (2013).

**Upitnik psihološke osnaženosti** (Spreitzer, 1995) mjeri četiri komponente psihološke osnaženosti: značaj (*Posao koji radim mi je važan.*), kompetentnost (*Uvjeren/a sam da posjedujem sposobnosti potrebne za obavljanje mog posla.*), autonomija (*Mogu samostalno donositi odluke vezane uz moj posao.*) i utjecaj (*Moj utjecaj na ono što se događa u mom odjelu je velik.*). Upitnik se sastoji od 12 čestica, pri čemu svaku dimenziju čine 3 čestice. Slaganje s tvrdnjama ispitanici su procjenjivali na skali Likertovog tipa od 5 stupnjeva, pri čemu 1 označava *uopće se ne slažem*, a 5 *u potpunosti se slažem*. Rezultat na svakoj skali kao i ukupan rezultat na Upitniku prezentirani su u obliku aritmetičke sredine. Predložena četverofaktorska struktura upitnika potvrđena je u ovom istraživanju te će kao takva biti korištena u daljnjoj analizi podataka. Koeficijenti internih konzistencija skala kreću se od  $\alpha=.71$  za skalu kompetentnosti do  $\alpha=.87$  za skalu utjecaja. Pouzdanost cijelog Upitnika na ovom uzorku iznosi  $\alpha=.87$ , što je više od  $\alpha=.72$  koju navode autori. Upitnik su na hrvatski preveli Jakopec i Sušanjan (2016).

### 3.3. Postupak

Istraživanje je provedeno u periodu od dva tjedna u svibnju 2017. godine. Provodilo se putem interne web-stranice (intraneta) organizacije čijim je zaposlenicima bilo namijenjeno, i to u okviru dvogodišnjeg ispitivanja njihove radne angažiranosti. Od sudionika se najprije tražilo da upišu svoje demografske podatke (dob, spol, dužinu staža te razinu u organizaciji) te da u nastavku ispune *Upitnik organizacijske pravednosti*, *Upitnik organizacijske identifikacije*, *Upitnik radne angažiranosti* te *Upitnik psihološke osnaženosti* čije su čestice bile ispremiješane te posložene u jednu cjelinu od 50 čestica. Istraživanje se provodilo individualno te je ispunjavanje trajalo od 5 do 8 minuta. Zaposlenicima je zajamčena anonimnost te obećana povratna informacija o rezultatima na grupnoj razini.

#### 4. REZULTATI

Izračunati su osnovni deskriptivni pokazatelji mjera organizacijske pravednosti, psihološke osnaženosti, identifikacije s organizacijom i radne angažiranosti te njihovih subskala. Dobivene aritmetičke sredine, standardne devijacije, raspon rezultata te pouzdanost mjera prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1. *Deskriptivna statistika korištenih mjera*

Varijabla	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Min	Max	Cronbach $\alpha$
Distributivna pravednost	3.13	1.03	1.00	5.00	.94
Proceduralna pravednost	3.43	0.80	1.20	5.00	.94
Autonomija	3.56	0.80	1.00	5.00	.82
Kompetentnost	4.31	0.51	2.33	5.00	.72
Utjecaj	3.28	0.96	1.00	5.00	.87
Značaj	4.21	0.65	1.00	5.00	.82
Identifikacija s organizacijom	3.85	0.73	1.33	5.00	.82
Radna angažiranost	3.85	0.59	1.71	4.94	.92

Nadalje, izračunate su korelacije među varijablama korištenima u istraživanju te su prikazane u Tablici 2.

Tablica 2. Interkorelacije svih varijabli korištenih u istraživanju

	1b	2a	2b	2c	2d	3	4
1a Distributivna pravednost	.81**	.48**	.02	.54**	.38**	.37**	.46**
1b Proceduralna pravednost	1	.58**	.17**	.63**	.48**	.44**	.58**
2a Autonomija		1	.24**	.67**	.46**	.36**	.51**
2b Kompetentnost			1	.21**	.25**	.19**	.33**
2c Utjecaj				1	.44**	.42**	.49**
2d Značaj					1	.63**	.81**
3 Identifikacija s organizacijom						1	.65**
4 Radna angažiranost							1

\*  $p < .05$

\*\*  $p < .01$

Iz Tablice 2. može se vidjeti kako su sve varijable pozitivno i značajno povezane uz iznimku odnosa skale *kompetentnosti* i skale *distributivne pravednosti*, čija povezanost nije značajna. Također, iz Tablice 2. se vidi kako su dimenzije organizacijske pravednosti visoko i pozitivno povezane, ali kako je već spomenuto, koristit će se zasebno zbog već ranije potvrđenih nalaza o njihovom različitim relacijama s drugim konstruktima (npr. Jakopec i Sušan, 2014; Ledimo i Holongwane, 2014) te kako bi se izbjegao gubitak informacija i maskiranje nalaza. Nadalje, međusobne povezanosti komponenata psihološke osnaženosti, kao i njihova povezanost sa kompozitom su niže te će biti korištene kao zasebni prediktori. S druge strane, interkorelacije među komponentama radne angažiranosti su visoke te će kao varijabla biti korišten kompozit.

Prije provedbe regresijskih analiza, provjereni su preduvjeti za statističku obradu. S ciljem provjere nezavisnosti reziduala, izračunat je Durbin-Watson koeficijent koji se pokazao zadovoljavajućim (D-W=od 1.99 do 2.00). Također je ispitana multikolinearnost i singularnost: tolerancija se kreće od 0.32 do 0.87, a faktor povećanja varijance VIF od 1.15 do 3.9. Budući da je tolerancija veća od 0.20, a VIF manji od 10, može se zaključiti kako ne postoji problem multikolinearnosti (Field, 2009). Pokazalo se kako nema velikih odstupanja od prognoziranih vrijednosti (Cook's distance <1). Naposljetku, distribucija rezultata pokazala se normalnom, odnos varijabli linearan te raspršenje rezultata uz pravac regresije podjednako. Navedeni pokazatelji odnose se na sve provedene regresijske analize.

S ciljem ispitivanja doprinosa dimenzija organizacijske pravednosti, komponenata psihološke osnaženosti te identifikacije s organizacijom radnoj angažiranosti provedena je hijerarhijska regresijska analiza. S obzirom na istraživanja koja su pokazala kako je organizacijska pravednost prediktor psihološke osnaženosti (npr. Ireland i Webb, 2007) i identifikacije s organizacijom (npr. Cropanzano i sur., 2005; Olkkonen i Lipponen, 2006; Walumbwa i sur., 2009) te povezanosti psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom (npr. Erturk, 2010; Kahaleh i Gaither, 2007), donijeta je odluka o redosljedu uvrštavanja varijabli u pojedine korake. U prvom koraku uvrštene su dimenzije organizacijske pravednosti: distributivna i proceduralna. U drugom su koraku dodane komponente psihološke osnaženosti: autonomija, kompetentnost, utjecaj i značaj, a u posljednjem je koraku uvrštena identifikacija s organizacijom. Pretpostavka je da percepcija pravedne raspodjele resursa i donošenja odluka unutar organizacije vodi većem osjećaju psihološke osnaženosti, značaja, utjecaja, autonomije i kompetentnosti te se tako osnaženi zaposlenici koji percipiraju organizaciju pravednom, s njome lakše identificiraju. Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 3.

Tablica 3. *Doprinos organizacijske pravednosti, psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom radnoj angažiranosti*

	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<b>1. korak</b>		.33**	.33**
Distributivna p.	-.03		
Proceduralna p.	.60**		
<b>2. korak</b>		.72**	.39**
Distributivna p.	.04		
Proceduralna p.	.17**		
Autonomija	.05		
Kompetentnost	.12**		
Utjecaj	.01		
Značaj	.66**		
<b>3. korak</b>		.74**	.02**
Distributivna p.	.03		
Proceduralna p.	.16**		
Autonomija	.06		
Kompetentnost	.12**		
Utjecaj	-.02		
Značaj	.56**		
Identifikacija s organizacijom	.18**		

\*\* $p < .01$



Iz Tablice 3. može se vidjeti kako prvi model objašnjava značajnih 33% varijance radne angažiranosti ( $F_{2,351}=87.71, p<.01$ ) te da je proceduralna pravednost jedini značajan pozitivan prediktor ( $\beta=.60, p<.01$ ). U drugom koraku uvedene su komponente psihološke osnaženosti kao prediktori radne angažiranosti. Drugi model objašnjava dodatnih 39% ( $F_{4,347}=122,54, p<.01$ ) povrh varijance kriterija kojeg objašnjava prvi model. Kao značajni pozitivni prediktori pokazali su se kompetentnost ( $\beta=.12, p<.01$ ) i značaj ( $\beta=.66, p<.01$ ) te proceduralna pravednost sa manjim, ali značajnim doprinosom ( $\beta=.17, p<.01$ ). U trećem koraku je kao prediktor radne angažiranosti dodana identifikacija s organizacijom. Sva tri modela objašnjavaju 74% ( $F_{7,346}=141.99, p<.01$ ) varijance radne angažiranosti, dok treći model objašnjava malih, ali značajnih 2% ( $F_{1,346}=24.33, p<.01$ ) povrh varijance kriterija kojeg objašnjava prvi i drugi model. Kao značajni pozitivni prediktori ponovno su se pokazali proceduralna pravednost ( $\beta=.16, p<.01$ ), kompetentnost ( $\beta=.12, p<.01$ ) i značaj ( $\beta=.56, p<.01$ ) te identifikacija s organizacijom ( $\beta=.18, p<.01$ ).

Rezultati pokazuju da doživljaj pravednosti procedura i politika u organizaciji, percepcija veće kompetentnosti u svom poslu i značaja u radnom okruženju te veća identifikacija s organizacijom predviđa veću radnu angažiranost. Budući da su se samo neke dimenzije i komponente ispitivanih konstrukata pokazale značajnim prediktorima radne angažiranosti, ovim je rezultatima samo djelomično potvrđena prva hipoteza ovog rada.

Kako bi se izvršila provjera hipoteza vezanih uz drugi i treći problem, koji se odnose na medijacijski efekt identifikacije s organizacijom u odnosu između dimenzija organizacijske pravednosti i komponenata psihološke osnaženosti s radnom angažiranosti, korištena je strategija Barona i Kennya (1986). Prema toj strategiji, medijacijski efekt je potvrđen ako su zadovoljena sljedeća četiri uvjeta:

1. Prediktorska varijabla X je značajno povezana sa medijatorskom varijablom Y,
2. Prediktorska varijabla X je značajno povezana s kriterijskom varijablom Z,
3. Medijatorska varijabla Y je u značajnoj korelaciji s kriterijskom varijablom Z i
4. Kada je kontroliran efekt medijatorske varijable Y, povezanost između prediktorske X i kriterijske Z varijable se smanjuje.

Jedan od načina ispitivanja medijacijskog efekta je korištenje tri regresijske analize (Holmbeck, 1997). Pomoću prve dvije regresijske analize ispituju se prva dva uvjeta, X je značajan prediktor Y te X je značajan prediktor Z. U trećoj regresijskoj analizi provjeravaju su treći i četvrti uvjet (X i Y kao prediktori Z). Treći uvjet je zadovoljen ako je Y značajan prediktor Z. Provjeru četvrtog uvjeta predstavlja usporedba efekata X na Z (uz kontrolu varijable Y) iz treće jednadžbe s efektom X na Z (bez kontrole varijable Y) iz druge jednadžbe. Smanjenje povezanosti između X i Z nakon kontrole varijable Y upućuje na medijacijski efekt varijable Y koji može biti potpun ili djelomičan. Potpuna medijacija javlja se kada utjecaj prediktora X na kriterij Z postane neznačajan nakon uvođenja medijatorske varijable Y, dok se kod djelomične medijacije, utjecaj prediktora samo smanji, ali je i dalje značajan.

Kako bismo za identifikaciju s organizacijom mogli tvrditi da posreduje u odnosu između dimenzija organizacijske pravednosti i radne angažiranosti provedene su regresijske analize prikazane u Tablici 4.

Tablica 4. Rezultati regresijskih analiza – provjera medijacijske uloge identifikacije s organizacijom u odnosu između dimenzija organizacijske pravednosti i radne angažiranosti

<b>Distributivna pravednost → Identifikacija s organizacijom → Radna angažiranost</b>					
<b>Prediktor/ kriterij</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>df</b>	<b>β</b>
1. regresijska analiza	.37	.14	56.14**	1.352	
Distributivna pravednost/ identifikacija s organizacijom					.37**
2. regresijska analiza	.46	.21	94.44**	1.352	
Distributivna pravednost/ radna angažiranost					.46**
3. regresijska analiza	.69	.48	160.13**	2.351	
Identifikacija s organizacijom/ radna angažiranost					.55**
Distributivna pravednost/ radna angažiranost					.24**
<b>Proceduralna pravednost → Identifikacija s organizacijom → Radna angažiranost</b>					
<b>Prediktor/ kriterij</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>df</b>	<b>β</b>
1. regresijska analiza	.44	.19	84.31**	1.352	
Proceduralna pravednost/ identifikacija s organizacijom					.44**
2. regresijska analiza	.57	.33	175.71**	1.352	
Proceduralna pravednost/ radna angažiranost					.57**
3. regresijska analiza	.73	.53	195.42**	2.351	
Identifikacija s organizacijom/ radna angažiranost					.49**
Proceduralna pravednost/ radna angažiranost					.36**

\*\*  $p < .01$

Rezultati regresijskih analiza pokazali su kako su zadovoljena sva četiri uvjeta medijacijskog efekta identifikacije s organizacijom u odnosu između distributivne/proceduralne pravednosti i radne angažiranosti. Prvo, distributivna i proceduralna pravednost značajni su prediktori identifikacije s organizacijom. Drugo, obje dimenzije pravednosti značajni su prediktori radne angažiranosti. Treće, identifikacija s organizacijom značajno predviđa radnu angažiranost. Naposljetku, nakon kontrole medijatora, identifikacije s organizacijom, povezanost između distributivne/proceduralne pravednosti i radne angažiranosti se smanjuje. Pošto se povezanosti samo smanjuju, ali ostaju značajne, identifikacija s organizacijom djelomično posreduje odnosu prediktora i kriterija. S ciljem ispitivanja značajnosti medijacijskog efekta proveden je Sobelov test koji je pokazao kako je identifikacija s organizacijom značajan prediktor u odnosu između proceduralne pravednosti i radne angažiranosti (Sobel=8.66;  $p<.01$ ) kao i u odnosu distributivne pravednosti i radne angažiranosti (Sobel=6.09;  $p<.01$ ). Ovim nalazom potvrđene su obje hipoteze vezane uz drugi problem ovog rada. Iz Tablice 3. se također može vidjeti kako proceduralna pravednost i identifikacija s organizacijom predviđaju nešto veći postotak varijance radne angažiranosti ( $R^2=.53$ ) nego distributivna pravednost i identifikacija s organizacijom ( $R^2=.48$ ).

Hipoteze vezane uz treći problem odnose se na medijacijski efekt identifikacije s organizacijom u odnosu između komponenti psihološke osnaženosti, autonomije, kompetentnosti, utjecaja i značaja i radne angažiranosti. Medijacijski efekt ispitan je na isti način kao i za prethodne dvije hipoteze koristeći se trima regresijskim analizama za svaki od prediktora. Rezultati su prikazani u Tablici 5.

Tablica 5. Rezultati regresijskih analiza – provjera medijacijske uloge identifikacije s organizacijom u odnosu između komponenata psihološke osnaženosti i radne angažiranosti

<b>Autonomija → Identifikacija s organizacijom → Radna angažiranost</b>					
<b>Prediktor/ kriterij</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>df</b>	<b>β</b>
1. regresijska analiza Autonomija/ identifikacija s organizacijom	.36	.13	52.35**	1.352	.36**
2. regresijska analiza Autonomija/ radna angažiranost	.51	.26	124.98**	1.352	.51**
3. regresijska analiza Identifikacija s organizacijom/ radna angažiranost	.71	.51	182.93**	2.351	.53**
Autonomija/ radna angažiranost					.32**
<b>Kompetentnost → Identifikacija s organizacijom → Radna angažiranost</b>					
<b>Prediktor/ kriterij</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>df</b>	<b>β</b>
1. regresijska analiza Kompetentnost/ identifikacija s organizacijom	.19	.04	13.79**	1.352	.19**
2. regresijska analiza Kompetentnost/ radna angažiranost	.33	.10	42.90**	1.352	.33**
3. regresijska analiza Identifikacija s organizacijom/ radna angažiranost	.68	.46	152.21**	2.351	.61**
Kompetentnost/ radna angažiranost					.21**

Nastavak Tablice 5.

<b>Utjecaj → Identifikacija s organizacijom → Radna angažiranost</b>					
<b>Prediktor/ kriterij</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>df</b>	<b>β</b>
1. regresijska analiza	.42	.18	76.04**	1. 352	
Utjecaj/ identifikacija s organizacijom					.42**
2. regresijska analiza	.49	.24	111.43**	1. 352	
Utjecaj/ radna angažiranost					.49**
3. regresijska analiza	.69	.48	161.05**	2. 351	
Identifikacija s organizacijom/ radna angažiranost					.54**
Utjecaj/ radna angažiranost					.27**
<b>Značaj → Identifikacija s organizacijom → Radna angažiranost</b>					
<b>Prediktor/ kriterij</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>df</b>	<b>β</b>
1. regresijska analiza	.63	.39	225.51**	1. 352	
Značaj/ identifikacija s organizacijom					.63**
2. regresijska analiza	.81	.66	689.31**	1. 352	
Značaj/ radna angažiranost					.81**
3. regresijska analiza	.83	.69	398.90**	2. 351	
Identifikacija s organizacijom/ radna angažiranost					.23**
Značaj/ radna angažiranost					.67**

\*\*  $p < .01$

Regresijskim je analizama potvrđena medijacijska uloga identifikacije s organizacijom u odnosu između komponenata psihološke osnaženosti i radne angažiranosti. Povezanosti prediktora (autonomije, kompetentnosti, značaja i utjecaja) te medijatora (identifikacije s organizacijom) su značajne. Drugo, autonomija, kompetentnost, značaj i utjecaj značajni su prediktori radne angažiranosti. Nadalje, identifikacija s organizacijom značajan je prediktor

radne angažiranosti. Konačno, povezanosti između prediktora (autonomije, kompetentnosti, utjecaja i značaja) i kriterija (radne angažiranosti) se smanjuju, ali ostaju značajne kada je kontroliran medijator (identifikacija s organizacijom), što govori kako je posrijedi djelomična medijacija. Značajnost djelomične medijacije je provjerena Sobelovim testom. Rezultati su pokazali kako je identifikacija s organizacijom značajan djelomičan medijator u odnosu između autonomije (Sobel=6.17,  $p<.01$ ), kompetentnosti (Sobel=3.76,  $p<.01$ ), utjecaja (Sobel=7.26,  $p<.01$ ) te značaja (Sobel=10.89,  $p<.01$ ) i radne angažiranosti. Nalazi govore u prilog hipotezama vezanim uz treći problem ovog rada. Iz Tablice 4. se također može vidjeti kako značaj i identifikacija s organizacijom objašnjavaju najveći postotak varijance radne angažiranosti ( $R^2=.69$ ) te kako je upravo u tom odnosu doprinos identifikacije s organizacijom najmanji i iznosi 3%.

## 5. RASPRAVA

Radna angažiranost zaposlenika organizacijama je važna jer uključuje visoku razinu energije, strast prema kvalitetnoj izvedbi te spremnost zaposlenika da u poslu daju i više od onog što se od njih očekuje. Smatra se kako je radna angažiranost povezana s pozitivnim posljedicama u organizacijama jer podrazumijeva zaposlenikovu mogućnost identifikacije s vlastitim poslom te osjećaja osobne povezanosti sa zadatkom, timom i organizacijom (Kravina, Falco, De Carlo, Andreassen i Pallesen, 2014). Iako su se razna istraživanja bavila antecedentima radne angažiranosti, mali ih je broj ispitao doprinos više od jednog konstrukta mjenenog u ovom istraživanju. Ovim radom se pokušala osvijetliti povezanost radne angažiranosti s tri, koliko akademski toliko i praktično, značajna konstrukta u organizacijskoj psihologiji: organizacijskom pravednosti, psihološkom osnaženosti i identifikaciji s organizacijom. Sukladno tome postavljena su tri problema.

Prvi se problem odnosi na doprinos dimenzija organizacijske pravednosti, komponenata psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom radnoj angažiranosti. Pretpostavljeno je kako će distributivna i proceduralna pravednost, komponente psihološke osnaženosti, autonomija, kompetentnost, utjecaj i značaj te identifikacija s organizacijom biti značajni prediktori radne angažiranosti. Rezultati su djelomično potvrdili hipotezu. Kao značajni prediktori mjenenog kriterija pokazali su se proceduralna pravednost, kompetentnost, značaj te identifikacija s organizacijom, dok ostali prediktori nisu značajno doprinijeli objašnjenju varijance radne angažiranosti. Nalazi pokazuju da percepcija pravednih metoda i postupaka korištenih u procesu donošenja odluka, samoprocjena adekvatnih vještina i znanja, osjećaj važnosti i osobne povezanosti s poslom te percepcija dijeljenja atributa, uvjerenja i vrijednosti s organizacijom u kojoj rade, vode većoj angažiranosti zaposlenika u poslu kojim se bave. Nadalje, čini se da kada su ti uvjeti zadovoljeni, pravedna raspodjela resursa, samostalnost u donošenju odluka u vezi svog posla te stupanj utjecaja na strateške, administrativne i operativne ishode na svom poslu nemaju značajan učinak na radnu angažiranost zaposlenika. S druge strane, rezultati ovog istraživanja govore kako u radnoj angažiranosti zaposlenika najveću ulogu imaju osjećaj svrhe i važnosti njihovog posla (Quinn i Spreizer, 1998) te podudarnost osobnih vjerovanja, vrijednosti i ponašanja sa zahtjevima radne uloge (Brief i Nord, 1990).

Drugi se problem odnosi na djelomičnu medijaciju identifikacije s organizacijom na odnos dimenzija organizacijske pravednosti, proceduralnu i distributivnu te radne angažiranosti. Iz



tog problema su izvučene dvije hipoteze, svaka za jednu dimenziju pravednosti kao prediktore radne angažiranosti. Rezultati su potvrdili obje hipoteze, što upućuje na zaključak da percepcija pravedne raspodjele resursa i pravednog načina donošenja odluka oko njihove raspodjele vode većoj radnoj angažiranosti, jednim dijelom direktno, a djelomično posredovano identifikacijom s organizacijom. Djelomična medijacija identifikacije s organizacijom u ovom odnosu ukazuje kako postoji učinak identifikacije s organizacijom na radnu angažiranost, međutim, ona nije jedini uvjet za angažiranost zaposlenika. Nadalje, pokazuje da postoje neki drugi mehanizmi kojima se može dodatno objasniti odnos dimenzija organizacijske pravednosti i radne angažiranosti. Nevelik broj istraživanja pristupa objašnjenju radne angažiranosti iz perspektive organizacijske pravednosti i motivacije zasnovane na identifikaciji. Nalazi tih istraživanja djelomično su potvrđeni rezultatima ovog rada. Primjerice, He, Zhu i Zheng (2014) su pokazali potpunu medijaciju identifikacije s organizacijom u odnosu između proceduralne pravednosti i radne angažiranosti, dok istraživanje koje je proveo Li (2012) govori o potpunoj medijaciji u odnosu distributivne i interakcijske pravednosti s radnom angažiranosti te nepostojanju medijacijskog efekta identifikacije s organizacijom u odnosu proceduralne pravednosti i radne angažiranosti. Dobiveni nalazi za djelomičnu medijaciju identifikacije s organizacijom u odnosu između organizacijske pravednosti te radne angažiranosti, mogu se objasniti pomoću modela grupne angažiranosti (Blader i Tyler, 2009). Naime, način na koji grupa utječe na osjećaje i razmišljanje pojedinca o samome sebi zauzvrat utječe na količinu truda koji će zaposlenik uložiti u zajednički cilj grupe. Nadalje, Blader i Tyler (2009) smatraju kako organizacijska pravednost utječe na ponašanje zaposlenika, djelomično i kroz proces identifikacije s organizacijom. Model grupne angažiranosti objedinjuje odnos koji se pokušao ispitati u ovom radu, objašnjavajući utjecaj organizacijske pravednosti na radnu angažiranost i proces socijalne identifikacije u organizaciji, utjecaj socijalne identifikacije na radnu angažiranost koji jednim dijelom objašnjava povezanost organizacijske pravednosti i radne angažiranosti (Blader i Tyler, 2009). Kada zaposlenici percipiraju zastupljenost pravednih procedura i pravednu raspodjelu resursa, spremniji su prihvatiti odluke organizacije, suglasniji su s pravilima i zakonima grupe čije članstvo žele zadržati te pomagati ostalim kolegama u postizanju zajedničkih ciljeva i održavanju izvedbe na višoj razini (Restubog, Hornsey, Bordia i Esposito, 2008). Identifikacija s organizacijom omogućuje pojedincima da percipiraju i internaliziraju organizacijski uspjeh kao vlastiti (Ashforth i Mael, 1989) te tako više identificirani zaposlenici pokazuju veću angažiranost u svom poslu smatrajući kako

istovremeno doprinose sebi i organizaciji (He i Brown, 2013). Zaključno, osjećaj da smo pravedno tretirani od strane organizacije vodi razvoju identifikacije s istom te posljedično povećava angažiranost i intrinzičnu motiviranost u poslu kojim se bavimo.

Naposljetku, treći problem ovog rada odnosi se na djelomičnu medijaciju identifikacije s organizacijom u odnosu između komponenata psihološke osnaženosti, autonomije, kompetentnosti, utjecaja i značaja te radne angažiranosti. Nalazi analiza za svaku od četiri komponente psihološke osnaženosti govore kako sve komponente značajno predviđaju radnu angažiranost te da je identifikacija s organizacijom značajan djelomični medijator u tim odnosima. Nadalje, osjećaj svrhovitosti i značaja posla najviše doprinosi radnoj angažiranosti zaposlenika, te je taj odnos, u kontekstu ostalih komponenti psihološke osnaženosti, najmanje posredovan identifikacijom s organizacijom. Razna istraživanja potvrđuju povezanost svih komponenti psihološke osnaženosti s radnom angažiranosti (npr. Oktug, 2014; Stander i Rothman, 2010), ali nema puno onih koja su u te odnose uveli medijacijsku ulogu identifikacije s organizacijom. Teorijsko objašnjenje za ovakve nalaze nudi teorija socijalne razmjene (Cropanzano i Mitchell, 2005), prema kojoj se odnos između zaposlenika i organizacije zasniva na zaposlenikovoj dužnosti da svojim ponašanjem i socioemocionalnom povezanošću uzvratiti za pravedno ponašanje organizacije (Coyle-Shapiro i Conway, 2005). Takav odnos se razvija kroz vrijeme i niz interakcija te je po utjecajem određenih pravila razmjene. Liden i suradnici (2000) smatraju da psihološka osnaženost može doprinijeti organizacijskoj identifikaciji kroz proces uzajamnog odnosa. Zaposlenici cijene organizacije koje pružaju mogućnost osjećaja značaja, utjecaja, kompetentnosti i autonomije te je vjerojatnije da će svojom radnom angažiranošću i identifikacijom s organizacijom uzvratiti za to. Drugim riječima, osnaženi zaposlenici su sretniji na svom poslu i više se identificiraju s organizacijom u kojoj rade. Nadalje, percepcija veće odgovornosti i sudjelovanja u donošenju odluka vodi prihvaćanju organizacijskih ciljeva i percepciji tih ciljeva kao vlastitih. Dijeljenje ciljeva povećava samodefiniranje pojedinca onim karakteristikama koje pridodaje organizaciji, što vodi većoj identifikaciji s organizacijom i povećanom angažmanu u svom poslu (Prati i Zani, 2013). Dobiveni nalazi se mogu promatrati i iz perspektive motivacije, koristeći se teorijom samoodređenja (*engl. Self Determination Theory*; Deci i Ryan, 1985). Prema njoj su kod osnaženih zaposlenika zadovoljene osnovne ljudske potrebe za autonomijom, povezanošću i kompetentnošću koje omogućavaju internalizaciju organizacijskih ciljeva i vrijednosti (Deci, Olafsen i Ryan, 2017). Proces internalizacije ciljeva moguć je i putem identifikacije s

organizacijom, jer se zaposlenici percipiraju kao vrijedni članovi organizacije u kojoj rade te organizacijski ciljevi postaju njihovi vlastiti. Na taj način izvor motivacije je u njima samima, a nije nametnut od strane nadređenog ili organizacije (Rigby i Ryan, 2018). Naposljetku, tako intrinzično motivirani zaposlenici su iz znatiželje, želje za istraživanjem novih perspektiva i traženjem izazova angažiraniji (Vansteenkiste, Niemiec i Soenens, 2010), uživaju u svom poslu te u njemu samom nalaze svrhu (van Beek i sur., 2012).

Rezultati ovog istraživanja upućuju na važnost organizacijske pravednosti i psihološke osnaženosti na radnu angažiranost zaposlenika. Percepcija pravednih procedura i raspodjele resursa te samoprocjena psihološke osnaženosti zaposlenika su direktno povezani s njihovim većim radnim angažmanom. Osim direktne povezanosti, identifikacija s organizacijom djeluje kao djelomični posrednik tih odnosa.

### **5.1. Prednosti, nedostaci i implikacije za praktičnu primjenu**

Prednost ovog rada jest ispitivanje posredovanja identifikacije s organizacijom u odnosu između psihološke osnaženosti i rane angažiranosti. Koliko nam je poznato, nema radova koji su ispitivali ovakav odnos između spomenutih konstrukata. Nadalje, nema mnogo onih koji su kao uzorak koristili zaposlenike bankarskog sektora. Iako takve organizacije većinom spadaju u kategoriju velikih organizacija, također imaju moć osigurati svojim zaposlenicima ugodno i poticajno mjesto za rad te razvoj karijere, što je svakako preporučljivo uzevši u obzir nalaze ovog rada. Uz već spomenute doprinose, ovim radom se potvrđuje već ranije istraživana pozitivna povezanost organizacijske pravednosti i radne angažiranosti (npr. Haynie i sur., 2016), te u manjoj mjeri ispitivana medijacija identifikacije s organizacijom (He i sur., 2013). Nalazi bi se svakako mogli proširiti uvođenjem više od jednog izvora organizacijske pravednosti kao i objektivnim mjerama radnog učinka.

Unatoč uloženom trudu, provedeno istraživanje ima nekoliko nedostataka. Prvenstveno, s ciljem prikupljanja podataka korišteni su upitnici samoprocjene. Iako je zaposlenicima osigurana anonimnost u odgovaranju, ne može se isključiti vjerojatnost davanja socijalno poželjnih odgovora. S druge strane, samoprocjene se smatraju prikladnima za varijable koje iziskuju percepciju i odnose se na osobnu procjenu (Conway i Lance, 2010). Ipak treba napomenuti kako je nepoznata motiviranost zaposlenika za rješavanjem upitnika, što je mogao

biti razlog davanju odgovora koji nisu pravi reprezentant njihove percepcije situacije i odnosa u organizaciji.

Drugo, nedostatak jest provedba istraživanja u jednoj točki mjerenja. Na taj se način ne mogu donositi zaključci o uzročno-posljedičnim odnosima, već samo o povezanosti među konstruktima. Kod ispitivanja odnosa identifikacije s organizacijom i psihološke osnaženosti bi longitudinalno istraživanje bilo mnogo korisnije, posebice ako se uzmu u obzir polemike oko uloge prediktora i kriterija u odnosu između tih konstrukata (npr. Erturk, 2010; Prati i Zani, 2013).

Nadalje, provedba istraživanja na zaposlenicima jedne organizacije ne daje nam mogućnost generalizacije podataka na kontekst neke druge organizacije. Koliko ovakav pristup ide u prilog unutarnjoj, toliko i ograničava vanjsku valjanost.

Naposljetku, po pitanju rezultata istraživanja, treba napomenuti da iako su se obje dimenzije pravednosti pokazale značajnim prediktorima radne angažiranosti, percepcija pravednih procedura u većoj mjeri predviđa radnu angažiranost zaposlenika od percepcije pravedne raspodjele resursa. Također, nalaz o značajnosti predikcije radne angažiranosti pomoću distributivne pravednosti treba uzeti sa zadržkom. Kada su kod ispitivanja prve hipoteze ovog rada obje dimenzije organizacijske pravednosti istovremeno testirane kao prediktori ispitivanog kriterija, jedino se proceduralna pravednost pokazala značajnom. Visoka pozitivna povezanost između dimenzija organizacijske pravednosti može biti razlog ovakvog nalaza.

Rezultati ovog istraživanja ističu važnost pravedne raspodjele resursa kao i procedura kojima se oni alociraju, osiguravanje uvjeta za kvalitetno osposobljavanje zaposlenika, odgovarajuću slobodu u svom radu kao i važnost prepoznavanja odgovarajućeg radnog mjesta za pojedinog zaposlenika pružajući im mogućnost napretka i percepcije vlastitog posla značajnim. Drugim riječima, nalazi ističu važnost kvalitetne selekcije zaposlenika, razvoja karijere, transparentnih i pravednih procedura i komunikacije unutar organizacije te pružanja podrške zaposlenicima. Zadovoljavanjem spomenutih uvjeta zaposlenici će u većoj mjeri internalizirati vrijednosti i ciljeve organizacije te se zauzvrat više angažirati u svom poslu. Nalazi ovog rada mogu služiti kao poticaj i razlog za ulaganje u zaposlenike i njihovu dobrobit jer predviđaju vraćanje uloženog u obliku većeg radnog angažmana pa tako i veće produktivnosti, kako zaposlenih tako i same organizacije (Rich, Lepin i Crawford, 2010).

## **6. ZAKLJUČAK**

Percepcija organizacijske pravednosti, psihološke osnaženosti i identifikacije s organizacijom objašnjava 74% varijance radne angažiranosti, pri čemu su značajni prediktori proceduralna pravednost, kompetentnost, značaj i identifikacija s organizacijom.

Identifikacija s organizacijom djelomičan je medijator u odnosima između dimenzija organizacijske pravednosti (distributivne i proceduralne) i radne angažiranosti.

Identifikacija s organizacijom djelomičan je medijator u odnosima između komponenata psihološke osnaženosti (autonomije, kompetentnosti, utjecaja i značaja) i radne angažiranosti.

## 7. LITERATURA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Ambrose, M. L. i Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. i Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947-965.
- Ashforth, B. E. (1990). The organizationally induced helplessness syndrome: A preliminary model. *Canadian Journal of Administrative Science*, 7(2), 30-36.
- Ashforth, B. E. i Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Babcock-Robertson, M. i Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144(3), 313-326.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. i Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- 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.
- Bernabe, M., Lisbona, A., Palaci, F. J. i Martin-Aragon, M. (2016). Social identity and engagement: An exploratory study at university. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 103-107.
- Bies, R. J. i Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. U: R.J. Lewicki, B.H. Sheppard i M.H. Bazermann (Ur.), *Research on negotiations in organizations* (str. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- 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.

- Bonebright, C. A., Clay, D. L. i Ankenmann, R. D. (2000). The relationship of workaholism with work–life conflict, life satisfaction, and purpose in life. *Journal of Counseling Psychology*, 47(4), 469-477.
- Brief, A. P. i Nord, W. R. (1990). Work and meaning: Definitions and interpretations. U: A.P. Brief i W.R. Nord (Ur.), *Issues in organization and management series. Meanings of occupational work: A collection of essays* (str. 1-19). Lexington, Engleska: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Britt, T. W., Castro, C. i Adler, A. B. (2005). Self-engagement, stressors, and health: A longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 1475-1486
- Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K. i Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441.
- Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business And Psychology*, 18(4), 405-425.
- Chreim, S. (2002). Influencing organizational identification during major change: A communication based perspective. *Human Relations*, 55(9), 1117-1137.
- Christian, M. S., Garza, A. S. i Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Cohen-Charash, Y. i Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A metaanalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Cole, M. S. i Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizatioanal Behaviour*, 27, 585-605.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

- Colquitt, J. A. i Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. i Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. i Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501–528.
- Conger, J. A. i Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 3, 471–482.
- Conway, J. M. i Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334.
- Coyle-Shapiro, J. A. i Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.
- Cropanzano, R. i Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. U: J. Greenberg i R. Cropanzano (Ur.), *Advances in organizational justice* (str. 119-151). Stanford, CA: Stanford University Press.
- 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). New York: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R. i Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. i Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.



- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. i Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. i Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Cropanzano, R., Slaughter, J. E. i Bachiochi, P. D. (2005). Organizational justice and Black applicants' reactions to affirmative action. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1168-1184.
- 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.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H. i Alarco, B. (2008). Employability and employees' wellbeing: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology: An International Journal*, 57, 488–509.
- Deci, E. L. i Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Pantheon Press.
- Deci, E. L. i Ryan, R. M. (2002). An overview of self-determination theory. U: E.L. Deci i R.M. Ryan (Ur.), *Handbook of self-determination research* (str. 3-33). Rochester, NY: University Rochester Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P. i Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. i Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- DeConinck, J. B. i Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.
- Devonish, D. i Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role

- of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. i Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dutton, J. E. i Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy on Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. i Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quartely*, 39(2), 239-263.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207–230.
- Edwards, M. R. (2009). HR, perceived organisational support and organisational identification: an analysis after organisational formation. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 91-115.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555-578.
- Eritropaki, 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, 569–589.
- 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.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE Publications, Ltd.
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1(2), 143-159.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P. i Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.

- Gaudet, M. C., Tremblay, M. i Doucet, O. (2014). Exploring the black box of the contingent reward leadership-performance relationship: The role of the perceived justice and emotional exhaustion. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 897 -914.
- Ghosh, P., Rai, A. i Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*, 43(4), 628-652.
- Goldman, B.M. (2003). The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, 29(5), 705-728.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. U: R. Cropanzano (Ur.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (str. 79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Greenberg, J. (2009). Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2), 181-195.
- Gupta, V. i Kumar, S. (2012). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: A study of Indian professionals. *Employee Relations*, 35(1), 61-78.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. U: A. B. Bakker i M. P. Leiter (Ur.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (str. 102–117). Hove, NED: Psychology Press.
- Hallberg, U. E. i Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Harris, G. E. i Cameron, J. E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159-169.

- Haynie, J. J., Mossholder, K. W. i Harris, S. G. (2016). Justice and job engagement: The role of senior management trust. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 889-910.
- He, H. i Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
- He, H., Zhu, W. i Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 681-695.
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 599-610.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. i Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332–1356.
- Ireland, R. D. i Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations management*, 25(2), 482-497.
- Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23(2), 305-325.
- Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2016). Uloga psihološke osnaženosti u odnosu doživljene pravednosti i odgovornog organizacijskog ponašanja tima. U: A. Kurtović, A. Jakopec, D. Krupić i I. Anić (Ur.), *VI. znanstveno-stručni skup: Osnaživanje potencijala za preventivne aktivnosti u zajednici* (str. 51). Osijek: Filozofski fakultet Osijek.
- 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.
- Joo, B. K., Lim, D. H. i Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1117-1134.

- Kahaleh, A. i Gaither, C. (2007). The effects of work setting on pharmacists' empowerment and organizational behaviors. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 3(2), 199-222.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E. i Liden, R. C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 127-142.
- Kravina, L., Falco, A., De Carlo, N. A., Andreassen, C. S. i Pallesen, S. (2014). Workaholism and work engagement in the family: The relationship between parents and children as a risk factor. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 875-883.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. i Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person– organization, person– group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A. i Greco, P. (2006). The impact of staff nurse empowerment on person-job fit and work engagement/burnout. *Nursing Administration Quarterly*, 30(4), 358-367.
- Ledimo, O. i Hlongwane, V. C. (2014). The role of organisational justice on employee engagement within a public service organization. Preuzeto sa <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/21650/role%20of%20organisational%20justice%20ledimo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Li, H. (2012). A study on the relationships among organizational justice, organizational identification, and work engagement: The evidence from the hi-tech service industries. *Service Sciences (IJCSS), International Joint Conference*, 72-77.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. i Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407–416.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A. i Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.

- Macey, W. H. i Schneider, B. (2008) The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*, 3-30.
- Madjar, N., Greenberg, E. i Chen, Z. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 730-743.
- Mael, F. A. 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*, 103-123.
- Mael, F. A. i Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology, 48*, 309-333.
- Maslach, C., Schaufelli, W. B. i Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L. i Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 11-37.
- McDowall, A. i Fletcher, C. (2004). Employee development: An organizational justice perspective. *Personnel Review, 33*(1), 8-29.
- McMillan, L. H. W. i O'Driscoll, M. P. (2006). Exploring new frontiers to generate an integrated definition of workaholism. U: R. Burke (Ur.), *Research companion to working time and work addiction* (str. 89–107). Cheltenham: Edward Elgar.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M. i Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(3), 327-348.
- Moura, D., Orgambídez-Ramos, A. i de Jesus, S. N. (2015). Psychological empowerment and work engagement as predictors of work satisfaction: A sample of hotel employees. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics, 3*(2), 125-134.
- Ng, T. W. H. i Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationship between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management, 33*, 243-268.
- Nowakowski, J. M. i Conlon, D. E. (2005). Organizational justice: Looking back, looking forward. *International Journal of Conflict Management, 16*(1), 4-29.

- Oktug, Z. (2014). Psychological Empowerment: Its Mediating Effect on the Relationship between Organizational Identification and Work Engagement. *World Review of Business Research*, 4(2), 304-313.
- 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.
- Prati, G. i Zani, B. (2013). The relationship between psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Community Psychology*, 41(7), 851-866.
- Quinn, R. E. i Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-48.
- Quiñones, M., Van den Broeck, A. i De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 127-134.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P. i Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. i Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it. *Workspan*, 49(1), 36-39.
- Rigby, C. S. i Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-354.
- Robinson, D., Perryman, S. i Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S. i Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative

- rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159-185.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B. i Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B. i Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. U: K. Näswall, J. Hellgren i M. Sverke (Ur.), *The individual in the changing working life* (str. 380-402). New York, NY: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. i Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-715.
- Schaufeli, W. B., Salanova M., Gonzales-Roma, V. i Bakker, A. B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A. i Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43(4), 320-348.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. i Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
- Seibert, S. E., Wang, G. i Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, 9(3), 26.
- Siegall, M. i Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703 – 722.



- 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.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-28.
- Spreitzer G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. U: J. Barling i C. L. Cooper (Ur.), *Handbook of organizational behavior* (str. 54–72). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. i Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Stander, M. W. i Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-8.
- Strom, D. L., Sears, K. L. i Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71-82.
- Sušanj, Z. i Jakopec, A. (2016). Towards an understanding of the relationship between supervisors' felt trust and team-effectiveness evaluation. *Applied Psychology*, 9(4), 413-427.
- Tangirala, S., Green, S. G. i Ramanujam, R. (2007). In the shadow of the boss's boss: Effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 309-320.
- Thomas, K. W., i Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666–681.

- Tyler, T. R. (1999). Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective. U: R.I. Sutton i B.M. Staw (Ur.), *Research in organizational behavior* (Vol. 21, str. 201-246). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Tyler, T. R. i Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. U: J. Carroll (Ur.), *Applied social psychology and organizational settings* (str. 77-98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R. i Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.
- Tyler, T. R. i Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. U: M.P. Zanna (Ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 115-191). San Diego, CA, US: Academic Press.
- van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. i Schreurs, B. H. (2012). For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work? *Applied Psychology*, 61(1), 30-55.
- van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265–283.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. i Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171–191.
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P. i Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. U: T. C. Urdan i S. A. Karabenick (Ur.), *Advances in motivation and achievement: Vol. 16. The decade ahead: Theoretical perspectives on motivation and achievement* (str. 105–165). Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Viseu, J., Rus, C. L. i Neves de Jesus, S. (2015) How do organizational justice and health influence teachers' work engagement? The mediating role of positive psychological capital and job satisfaction. *European Health Psychologist*, 17(4), 165-173.

- Viswesvaran, C. i Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. i Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. i Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Wang, G. i Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction. *Group & Organization Management*, 34(3), 271-296.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D. i Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Yang, L. Q., Bauer, J., Johnson, R. E., Groer, M. W. i Salomon, K. (2014). Physiological mechanisms that underlie the effects of interactional unfairness on deviant behavior: The role of cortisol activity. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 310-321.
- Ybema, J. F. i Van den Bos, K. (2010). Effects of organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: A longitudinal perspective. *Social Science & Medicine*, 70(10), 1609-1617.
- Zhang, X. i Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- 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), 186-212.