

**Dr. sc. Ana Živković**

Poslijedoktorandica  
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
E-mail: ana.zivkovic@efos.hr

## **ZADRŽAVANJE ZAPOSLENIKA KROZ ORGANIZACIJSKU PREDANOST JAČANJEM ORGANIZACIJSKE PRAVEDNOSTI I ORGANIZACIJSKE POTPORE**

UDK / UDC: 658.3:65.013

JEL klasifikacija / JEL classification: M54

DOI: 10.17818/EMIP/2020/2.14

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 13. kolovoza 2020. / August 13, 2020

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 7. prosinca 2020. / December 7, 2020

### **Sažetak**

*Za razliku od tradicionalnog usredotočivanja na zadovoljstvo poslom, rad je usmjeren na proučavanje suvremenijih stavova o organizaciji iz kojih proizlaze ponašanja s kojima uzročno-posljedična veza uglavnom nije jasno vidljiva pa je često riječ o medijacijskim efektima. Rad stoga pruža uvid u važnost poznavanja i proučavanja organizacijske predanosti koja se stvara na temelju stavova o organizacijskoj pravednosti i potpori. Ovim se preglednim radom nastoji dokazati kako je temelj zaposlenikova ostanka u organizaciji povjerenje koje zaposlenik može steći kada pozitivno percipira pravednost i potporu koju osjeća. Pregledom literature zaključuje se kako afektivna organizacijska predanost ima najjači utjecaj na namjeru fluktuacije (odlazak iz organizacije) i stvarnu fluktuaciju te da ovaj oblik predanosti najviše korelira s percipiranom organizacijskom potporom i pravednošću.*

**Ključne riječi:** *organizacijska predanost, organizacijska pravednost, organizacijska potpora, fluktuacija, organizacijsko ponašanje.*

## **1. UVOD**

Organizacijsko ponašanje disciplina je upravljanja ljudima koja za cilj ima ispunjenje svih menadžerskih funkcija pa se proteže čitavom menadžerskom praksom, zahtijevajući posvećenost i predan pristup zaposlenicima. Kako bi menadžerska uloga bila potpuna i smislena, pogotovo ona međuljudska, ona podrazumijeva stjecanje i razvoj znanja i vještina koje menadžeru omogućavaju držanje uzdi u rukama. Nerijetko se pogrešno tumači kako su vještine stečene iskustvom i temeljene na intuiciji dostatne pri upravljanju zaposlenicima, zbog

čega se zanemaruje važnost znanja o konceptima organizacijske svijesti. U praksi se zato dojmovima koji proizlaze iz percepcije, stavova i vrijednosti pridaje manja važnost, a ako ih se i uzima u obzir, tada je to samo u svrhu reduciranja nepoželjnih ponašanja. Poticanje poželjnih organizacijskih ponašanja ipak zahtijeva kompleksna znanja o širokom spektru organizacijskih varijabli koje kreiraju namjere u svijesti zaposlenika, rezultirajući konačno odlukama i krajnjim ponašanjima pa se zato nikako nije dovoljno osloniti samo na prethodna iskustva. Tijekom godina znanstvenih izučavanja ovog područja zadovoljstvo poslom nametnulo se kao središnja varijabla organizacijskog ponašanja, koja to neupitno i jest, oblikujući sva zavisna ponašanja, no ono je također složeni konstrukt koji nije uvijek primaran pri donošenju konačnih odluka i poduzimanju konkretnih akcija. Prilikom razmišljanja o odlasku ili ostanku u organizaciji, organizacijska se predanost pokazala prije kao dominantniji stav zaposlenika o njegovoj organizaciji nego samo kao zadovoljstvo poslom.

Lojalnost zaposlenika dugo se gradi, a pri njezinu očuvanju i osnaživanju neophodno je konstantno pratiti zaposlenike. Pri tome je potrebno utvrditi utjecajne čimbenike na ponašanja koja predstavljaju povlačenje (apsentizam i fluktuacija), a čiji korijeni sežu dublje od pretpostavljenoga zadovoljstva poslom. Jačina i smjer utjecaja nekih čimbenika mogu ukazati na organizacijske probleme koji su manje vidljivi ili gotovo nevidljivi, pri čemu se svakako uzimaju u obzir i prijetnje iz okruženja. Ponašanje u kojem organizacijska predanost valjano može parirati zadovoljstvu poslom svakako jest fluktuacija, odnosno trajni odlazak zaposlenika iz organizacije, a s obzirom na to da je ostanak u organizaciji osnovni preduvjet uključenog, angažiranog, produktivnog, odanog i lojalnog zaposlenika, pretpostavlja se da zaposlenik prije svega mora osjećati predanost svojoj organizaciji. Organizacijska predanost predstavlja osjećaj povezanosti s ciljevima i vrijednostima organizacije te ulogom u odnosu na te ciljeve i vrijednosti (Saleem & Gul, 2013). *Effectory International* definira predane zaposlenike kao one koji osjećaju vezu s organizacijom, one koji misle da se uklapaju u organizaciju i mogu podržati njezine ciljeve pa pridonoseći ukupnoj uspješnosti, kao predani zaposlenici žele najbolje za svoju organizaciju. Ključna sastavnica predanosti jest povjerenje, a ono se gradi i osnažuje potporom koju zaposlenici osjećaju, zahvaljujući čemu pozitivno percipiraju i pravednost svoje organizacije.

Cilj ovoga rada jest analizirati dosadašnja istraživanja utjecaja organizacijske pravednosti i organizacijske potpore na organizacijsku predanost zaposlenika te nepoželjna organizacijska ponašanja s posebnim naglaskom na zadržavanje zaposlenika. Zbog toga je osnovna pretpostavka rada kako organizacijska predanost izravno negativno utječe na namjeru fluktuacije i stvarnu fluktuaciju, a posredničku ulogu u tom odnosu imaju stavovi zaposlenika o organizacijskoj pravednosti i organizacijskoj potpori. Rad predstavlja pregled literature i dosadašnjih istraživanja, čijom se sintezom stvara podloga za provođenje budućih empirijskih istraživanja.

## 2. TEORIJSKA PODLOGA I DOSADAŠNJA ISTRAŽIVANJA

### 2.1. Organizacijska predanost

Organizacijska se predanost počela izučavati 60-ih godina prošloga stoljeća i dugo se promatrala kao jedinstveni stav o privrženosti organizaciji pa su postojale različite teorije i definicije, od Etzionijeve (1961) podjele na moralnu, kalkulativnu i otuđenu predanost do Kanterove (1968) podjele na kontinuirajuću, kohezivnu i kontrolnu predanost (Mowday, Porter & Steers, 1982). Na temelju spomenutih i mnogih drugih, istraživači i znanstvenici proučavali su godinama ovaj stav sve dok Meyer i Allen nisu razvili multidimenzionalni model početkom devedesetih, a kasnije su ga samostalno i u suradnji s drugima razvijali pa nadogradnja toga modela seže sve do danas. Temeljna se podjela dimenzija nije, pak, značajno promijenila pa se organizacijska predanost i danas najčešće izučava na razini afektivne, kontinuirajuće i normativne predanosti te se tako smatra i suvremenim polazištem za izučavanje organizacijske predanosti.

Afektivnu predanost zaposlenici posjeduju kada osjećaju emocionalnu povezanost i identifikaciju s organizacijom (Meyer & Allen, 1984), dok normativnu predanost imaju zbog obveze ostanka u organizaciji (Meyer, Allen & Gellatly, 1990), odnosno kada u njima postoji želja da se organizaciji oduže za sve što je ona materijalno i nematerijalno tijekom nekog vremena uložila u njih (Gelaidan & Ahmad, 2013). Eslami i Gharakhani (2012) kažu da se kontinuirajuća predanost razvija kada zaposlenici shvate da su akumulirali ulaganja koja bi izgubili ako bi napustili organizaciju ili zato što su njihove alternativne mogućnosti zapošljavanja ograničene, dok pri normativnoj predanosti zaposlenici osjećaju moralnu obvezu da ostanu u organizaciji koja je u njih prethodno uložila. Rezimirano, zaposlenici ostaju u organizaciji „jer žele (afektivna predanost); jer osjećaju da trebaju (normativna predanost); i zato što moraju (kontinuirajuća predanost)“ (Eslami & Gharakhani, 2012: 85).

Organizacijska predanost može biti valjani prediktor fluktuacije pa je vjerojatnije da će zaposlenik ostati u organizaciji kojoj je predan, a ta povezanost zaposlenika s organizacijom temelji se na lojalnosti kao socijalno prihvatljivom ponašanju, no ipak je puno više od pasivne lojalnosti jer uključuje aktivan odnos s organizacijom (Mowday, Steers & Porter, 1979). Zbog toga se, iako je riječ o stavu, organizacijska predanost usko povezuje s ponašanjem jer je ona vidljiva ne samo u stavu, mišljenju ili izjavi već i u konkretnom ponašanju. Afektivna predanost ima naj snažniji utjecaj na namjeru fluktuacije i stvarnu fluktuaciju, a zahvaljujući odvojenim analizama afektivne predanosti radnoj grupi i nadređenoj osobi, Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber (2004) otkrili su da afektivna organizacijska predanost ima značajan neizravan utjecaj na fluktuaciju na temelju namjere fluktuacije te osjećaja obveze prema nadređenoj osobi i radnoj skupini, ali da predanost nadređenoj osobi ipak bolje predviđa namjeru fluktuacije od predanosti koju pojedinac osjeća prema radnoj skupini. To pokazuje da

emocionalna povezanost s nadređenom osobom jače utječe na zaposlenika nego povezanost u odnosu na cjelokupnu organizaciju.

Sasvim razumljivo, sve su tri dimenzije u negativnom odnosu s namjerom fluktuacije i stvarnom fluktaucijom (Price & Mueller, 1981, 1986; Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008; Rahman. Raza Naqui & Ismail Ramay, 2008; Bryant & Allen, 2013; Shuck & Reio, 2014) (pri čemu je snaga veze najjača u slučaju afektivne, zatim normativne te naposljetku kontinuirajuće predanosti), no u drugačijem su odnosu s ostalim organizacijskim ponašanjima (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Organizacijska predanost može biti valjani prediktor i ostalih zaposlenikovih ishoda kao što su organizacijsko građansko ponašanje, radna performansa ili produktivnost, apsentizam i kašnjenje (Hulin, 1991; Meyer i dr., 2002) te medijator između zadovoljstva poslom i namjere fluktuacije (Price & Mueller, 1981, 1986).

Prisutnost zaposlenika na radnome mjestu (obrnuto od odsutnosti, odnosno apsentizma) ponajviše ovisi o afektivnoj predanosti, nešto je manja pozitivna korelacija s normativnom, a gotovo nikakva ili negativna s kontinuirajućom predanosti (Jaros, 2007). Jaros je tako dokazao kako je samo afektivna predanost izravno negativno povezana s apsentizmom (i to jače s dobrovoljnim, odnosno namjernim apsentizmom), dok su normativna i kontinuirajuća u pozitivnoj korelaciji ili nikakvoj. Afektivna i normativna organizacijska predanost rezultiraju stavovima da bolovanje treba ispravno koristiti pa moralna predanost uključuje i lojalnost organizaciji koja potiče zaposlenike da „čine pravu stvar“ za organizaciju, intenzivirajući osjećaj odgovornosti zaposlenika prema apsentizmu (Lambert, Griffin, Hogan & Kelley, 2015). Za razliku od vjernosti i obveze (afektivna i normativna predanost), kontinuirajuća se i ne može smatrati predanošću u pravom smislu riječi jer je zaposlenik „privezan“ za organizaciju u nedostatku bolje alternative (Robbins & Judge, 2010).

U mnogim su svojim radovima Meyer i Allen isticali kako unatoč jakoj vezi (pogotovo između zadovoljstva poslom i afektivne predanosti), zadovoljstvo poslom, osjećaj profesionalne obveze i organizacijska uključenost te angažiranost nikako nisu isto, no zadovoljstvo poslom i afektivna organizacijska predanost objašnjavaju namjeru fluktuacije i stvarnu fluktuaciju te pomažu menadžerima u upravljanju organizacijskim ponašanjem zaposlenika (Tett & Meyer, 1993). Također, isticali su da se organizacijska predanost ne smije izjednačavati s motivacijom jer predanost utječe na ponašanje neovisno o drugim motivima i stavovima te može dovesti do ustrajnosti neke akcije čak i kada je u sukobu s motivima. I Hulin (1991) prepoznao je teoretska preklapanja zadovoljstva poslom i afektivne organizacijske prednosti, napominjući kako je jasna distinkcija između ovih dvaju osjećaja/stavova, pri čemu se zadovoljstvo orijentira samo na posao, a afektivna predanost na čitavu organizaciju, no oba su stava konceptualna meta za istraživače organizacijskog ponašanja.

Iako je odnos često kontroverzan, organizacijska predanost i zadovoljstvo poslom u pozitivnom su odnosu (Testa, 2001). Svakako nije upitno da opća razina nezadovoljstva poslom i slaba ukupna organizacijska predanost dovode do češćeg izbivanja s radnoga mjesta (Farrell & Stamm, 1988; Mowday i dr., 1979; Sagie, 1998; Jaros, 2007). Nedostatak povjerenja prema organizaciji rezultira time da se zaposlenici za izostanke češće opravdavaju bolovanjima (Johansson, 2007). Uspoređujući utjecaj različitih organizacijskih stavova, jedna je studija (Cohen & Golan, 2007) na uzorku ženskih djelatnika u zdravstvu pokazala kako je zadovoljstvo poslom jači prediktor apsentizma nego organizacijska predanost, ali da je zato predanost jači prediktor namjere fluktuiranja (posljednje potvrđuje i Johns, 2001). Ipak, i zadovoljstvo poslom i organizacijska predanost jednako snažno utječu na trajanje dobrovoljnog apsentizma (Sagie, 1998). Mowday i suradnici (1982), zaključno, organizacijsku predanost smatraju jednim od najpouzdanijih prediktora fluktuacije.

Iako se fluktuacija češće povezuje s individualnom organizacijskom predanošću, Felfe i Yan (2009) navode kako je u kolektivnom kontekstu predanost radne grupe puno važnija i bolje predviđa apsentizam i fluktuaciju nego individualna organizacijska predanost, dok Ricketta i Van Dick (2005) tvrde da je veza kolektivne predanosti ipak jača s namjerom fluktuiranja nego s apsentizmom. Iz ovih se istraživanja daje zaključiti kako namjera fluktuacije, pa i stvarna fluktuacija itekako mogu biti zarazne.

Organizacijska predanost ne mora biti povezana s drugim socijalnim vrstama predanosti, poput obiteljske, društvene, religijske ili političke, ali Mowday i suradnici (1982) ističu kako je temelj ove, kao i drugih vrsta predanosti – razmjena: zaposlenici dolaze u organizaciju s određenim znanjima, sposobnostima, vještinama, potrebama i željama te očekuju da će većina spomenutih biti zadovoljena i primjereno nagrađena. Zato spomenuti autori prihvaćaju Steersove (1977) pretpostavke da se organizacijska predanost sastoji od spleta osobnih, strukturalnih i karakteristika uloga te radnoga iskustva. Tako su žene predanije od muškaraca, kao i osobnosti koje imaju visoke standarde životnih vrijednosti, te oni zaposlenici čija je radna etika na zavidnoj razini. Temeljne dimenzije organizacijske strukture, osim formalizacije, i do neke mjere centralizacije ne utječu bitno na organizacijsku predanost (autoritet, zapovjedni lanac, veličina organizacije, raspon kontrole), ali strukture koje nude izazovna radna mjesta mogu očekivati veću razinu organizacijske predanosti, dok konflikti uloga smanjuju tu mogućnost.

Robbins i Judge (2017) ističu kako organizacijska predanost u posljednje vrijeme sve više gubi na značenju, a pozornost se usmjerava na predanost zanimanju. Za razliku od organizacijske predanosti, okupacijska ili profesionalna označava predanost zaposlenika njegovoj profesiji, odnosno struci (Meyer & Allen, 1984; Mowday i dr., 1979). Veza između fluktuacije i okupacijske predanosti negativna je (Berger & Grimes, 1973; Kim & Chang, 2014) jer zaposlenici predaniji svojoj profesiji više cijene svoj rad i osjetljiviji su i na najmanju procjenu nepravde, zbog čega lakše napuštaju organizacije. Postoje i

autori koji smatraju kako upravo veće razine okupacijske predanosti vode do nižih stopa fluktuacije jer takvi zaposlenici imaju bolju radnu etiku i veću usredotočenost na posao, no ne postoji dovoljan broj istraživanja koji bi to potvrdio (Kim & Chang, 2014). Okupacijska predanost postoji i prije ulaska u samu organizaciju, a odnosi se na društveno-normativne i tehničke aspekte odabranog područja rada i može u određenoj mjeri kasnije utjecati na organizacijsku predanost. U nekim industrijama, pogotovo u zdravstvu, ta je predanost izraženija nego u drugim profesijama (Cohen & Golan, 2007). Dvije vrste predanosti mogu, a i ne moraju biti u konfliktnom odnosu. Ako su zaposlenikove želje i očekivanja od radnoga mjesta ispunjene i on je zadovoljan svojom organizacijom, nema razloga da mu organizacijska predanost ne bude jednako snažna kao i okupacijska.

Steers i Rhodes (1978) smatrali su da je organizacijska predanost većinom pod kontrolom samog zaposlenika, umanjujući pritom organizacijski utjecaj o čijoj bi snazi danas uopće bilo bespredmetno raspravljati. Uključivanjem zaposlenika u organizaciju, procese donošenja odluka i povećanje njihove autonomije, povećava se organizacijska predanost zaposlenika, njihovo zadovoljstvo i produktivnost (Robbins & Judge, 2017), što opovrgava mišljenje da je riječ o domeni kojoj organizacija teško može pristupiti.

## 2.2. Organizacijska pravednost

Nedostatak povjerenja zbog kojega izostaje predanost zaposlenika proizlazi iz osjećaja nepravde. Još od Platona i Sokrata pravda je jedno od ključnih društvenih pitanja, a postala je jedno od glavnih pitanja svih relevantnih časopisa individualne i organizacijske psihologije (Mushtaq, Amjad, Bilal & Saeed, 2014). Unutar „teorije jednakosti“ (Adams, 1960) razvijen je koncept organizacijske pravednosti. Adams tvrdi da ljudi određuju pravednost tako što prvo procjenjuju svoj doprinos ili ulaganje u odnosu na ishode koje su primili, a zatim uspoređuju taj omjer s nekim referentnim standardom kako bi se utvrdilo jesu li pošteno nagrađeni. Kada se govori o organizacijskoj pravednosti u okviru organizacijskog ponašanja, tada je riječ o „percipiranoj organizacijskoj pravednosti“ kao stavu zaposlenika o pravdi u njegovoj organizaciji. Percipirana organizacijska pravednost tako obuhvaća stavove o pravednosti prema njemu samom, prema kolegama, ali i prema ishodima i procesima u organizaciji (Hubbel & Chory-Assad, 2005). Zbog toga se organizacijska pravednost dijeli na distributivnu, proceduralnu ili formalnu te interakcijsku pravdu (Greenberg, 1990), a kasnije studije interakcijsku su podijelile na informacijsku i interpersonalnu (Colquitt, 2001). Distributivna pravda prva se razvila i ona predstavlja stav o pravednosti u odnosu na plaće, bonuse te općenito sustav nagrađivanja u organizaciji, tj. količinu i raspodjelu nagrada (Colquitt, 2001; Boer, Bakker, Syroit & Schaufeli, 2002; Robbins & Judge, 2010). Ona govori o mjeri do koje zaposlenik smatra da je pravedno nagrađen u odnosu na posao koji obavlja, produktivnost, ali i u odnosu na kompenzacije kolega koji, prema

njegovoj procjeni, manje, jednako ili više pridonose organizaciji. U odnosu na proceduralnu i interakcijsku pravdu, distributivna pravda najviše se proučava jer razina novčanih naknada te svih materijalnih i nematerijalnih kompenzacija i dalje predstavlja jednu od ključnih sastavnica organizacijske motivacije. Glede distributivne pravde, utvrđeno je da dosadašnje, odnosno prijašnje performanse i standardi jednakosti dovode do više intragrupnih konflikata nego potencijalne performanse i standardi u budućnosti (Nowakowski & Conlan, 2005), što znači da su ljudi osjetljiviji na nešto što se već dogodilo nego na ono što bi se moglo dogoditi pri procjeni distributivne pravednosti.

Proceduralna pravda percipirana je pravednost o procedurama, pri čemu se poseban naglasak stavlja na proces donošenja odluka, ali i kontrolu nad procesom i objašnjenje (Robbins & Judge, 2010). Zaposlenici žele biti detaljno upućeni u odluke, žele u njima sudjelovati te imati osjećaj uključenosti. Proceduralna pravda zato nije ništa manje važna od distributivne, a to posebno vrijedi u situaciji kada je distributivna slabije procijenjena pa se očekuje objašnjenje za ishode koji su manje ili uopće nisu poželjni.

Nowakowski i Conlan (2005) nakon brojne proučene literature raspravljaju o šest temeljnih kriterija koje je potrebno zadovoljiti kako bi percipirana proceduralna pravda bila pozitivno procijenjena. Procedure stoga trebaju biti: (1) točne, što znači da su obavijesti prezentirane svim interesnim stranama istinito i valjano kako bi se odluke mogle temeljiti na točnim obavijestima; (2) dosljedne, i vremenski i interpersonalno: postupak treba jamčiti jednak tretman svim ljudima slijedeći ista pravila i protokol svaki put kada se koristi neki postupak; (3) etičke, kako bi postupci bili u skladu s prevladavajućim etičkim i moralnim načelima; (4) popravljive, kako bi proces omogućio ispravljanje loših odluka; (5) nepristrane: treća strana ne smije imati interes u određenom ishodu ili donositi odluke na temelju vlastitih uvjerenja; i posljednje, (6) procedure moraju omogućavati proces zastupanja, što znači da se mora osigurati da sve uključene strane imaju priliku iznijeti svoju zabrinutost i mišljenje.

Procedure se mogu drugačije procijeniti i unutar iste organizacije jer oni koji ih provode mogu imati različite pristupe provođenja pa proceduralna pravda, uostalom, kao i ostale vrste pravednosti, ipak ovisi o individualnom doživljaju. Koliko su zaposlenici osjetljivi na etičko postupanje pokazuje činjenica da etičko vodstvo izravno negativno utječe na namjeru fluktuacije (Elçi, Şener, Aksoy & Alpkan, 2012).

Interakcijska pravednost nadovezuje se na prethodne dvije dimenzije te određuje razinu do koje se organizacija prema zaposleniku odnosi ljubazno, dostojanstveno i brižno (Robbins & Judge, 2010). Interakcijska se pravednost odnosi na interpersonalno ponašanje onih koji alociraju resurse i nagrade (npr. pokazuju li poštovanje, poštenje i pristojnost) (Meisler, 2013). Ako zaposlenici nemaju obavijesti o sustavu plaća i pri tome osjećaju da je taj sustav nepravedan, dakle ako im nitko u organizaciji dovoljno ne objašnjava prirodu stvarne situacije,

pojavljuje se tendencija fluktuiranja, a zaposlenici mogu predvidjeti time i nesigurnost svojega radnoga mjesta (Vnoučková & Klupáková, 2013). Dok distributivna i proceduralna pravednost obuhvaćaju sustavne i strukturalne karakteristike postupaka ili samih rezultata, interpersonalna pravednost usredotočuje se na izjave i ponašanja osobe u ulozi donositelja odluka (Nowakowski & Conlan, 2005).

Dimenzije organizacijske strukture mogu igrati ključnu ulogu u percepciji proceduralne i interakcijske pravednosti. Pokazalo se da je centralizacija, za razliku od formalizacije, negativno povezana s percepcijom proceduralne pravednosti, a da je veličina organizacije negativno povezana s percepcijom interpersonalne pravednosti (Schminke, Ambrose & Cropanzano, 2000). Autoritet u hijerarhiji stoga jasno pridonosi pozitivnoj percepciji proceduralne pravednosti, ali nije opravdana zapuštenost interpersonalne pravednosti u velikim organizacijama jer su u njima zaposlenici podijeljeni u manje timove ili divizije koje, jednako kao i u manjim organizacijama, vode nadzornici i menadžeri koji bi trebali održavati kvalitetu interpersonalnih odnosa. Očito je da širi raspon kontrole menadžerima u nekom kontekstu ipak sprečava uspostavu kvalitetnih međuljudskih odnosa pa se zaposlenici u većim organizacijama osjećaju uglavnom kao dio „mašinerije“, no to još nije znanstveno potvrđeno unatoč višem stupnju birokracije u većim organizacijama.

### 2.3. Organizacijska potpora

Veza između organizacijske pravednosti i potpore izravna je i pozitivna. Percipirana podrška ili potpora organizacije jest „mjera do koje zaposlenici vjeruju da organizacija cijeni njihov trud i brine se o njihovom blagostanju“ pa zaposlenici percipiraju svoju organizaciju kao onu koja ih podupire ako su nagrade pravedne i ako sudjeluju u odlučivanju (Robbins & Judge, 2010: 84). Vnoučková i Klupáková (2013) u organizacijsku potporu koja utječe na fluktuaciju ubrajaju sljedeće: pozitivno i inspirirajuće vodstvo; brigu za zaposlene; zajedničko stvaranje i dijeljenje ciljeva, zadataka i strategija; otvorenu komunikaciju te prepoznavanje i cijenjenje radnog učinka. Potpora koju pružaju nadređeni dolazi u obliku mogućnosti raspravljanja o važnim odlukama, kao što su nove ideje, te mogućnosti davanja vlastitog mišljenja i sugestija. Briga za zaposlene odnosi se na brigu za usklađivanje njihova poslovnog i privatnog života te brigu o razini opterećenosti poslom. Kada nema povratne informacije, jasno postavljenih zahtjeva i očekivanja, iskrenosti, ljubaznosti i integriteta, komunikacija se smatra lošom, pri čemu je teško održavati kvalitetu poslovanja kako interno tako i eksterno prema potrošačima i klijentima.

Griffin, Patterson i West (2001) na uzorku od gotovo 5000 zaposlenika utvrdili su da zaposlenici pozitivno percipiraju potporu nadređenih ako se u organizacijama njeguje timski rad. U takvim je organizacijama i zadovoljstvo poslom veće, a potpora se objašnjava sklonošću menadžmenta obogaćivanju radnih mjesta svojih zaposlenika (povećanje odgovornosti zaposlenika,



raznolikost radnih zadataka, rotacija radnih mjesta, fleksibilnost u obavljanju radnih zadataka u kontekstu prostora i vremena). Ključna funkcija obogaćivanja radnih mjesta zapravo je iskustvo stjecanja autonomnosti: zaposlenici se susreću s izborima i mogućnošću slobodnog donošenja odluka. Autori izuzetno pozitivnu percipiranu potporu nadređenih u organizacijama orijentiranim timskom radu tumače i činjenicom da se u timovima zapravo uloga vođe bitno mijenja jer oni postaju manje dominantni pa su zaposlenici zbog toga zadovoljniji i cjelokupnim poslom.

Puno se pozornosti posvećuje potpori koju zaposlenici dobivaju od nadređenih ili cjelokupnog menadžmenta organizacije na štetu potpore koja dolazi od radnih kolega, ali budući da organizacijske strukture postaju sve pliće, neopravdano je gubiti iz fokusa utjecaj koji kolege i društvena zajednica u organizaciji imaju na pojedinca. Dapače, radni kolege mogu pridonijeti oblikovanju i provedbi vrijednosti i ciljeva organizacije, a njihovo osiguravanje instrumentalnih i socioemocionalnih resursa može predstavljati značajan utjecaj na percipiranu organizacijsku potporu (Hayton, Carnabuci & Eisenberger, 2012). Prema Haytonu i suradnicima, ti instrumentalni oblici društvene podrške uključuju resurse koji pomažu zaposlenicima da ostvare određene zadatke ili ciljeve pa uključuju obavijesti, ekspertizu, stručne savjete, politički pristup i zastupanje, opremu i pribor, dok socioemocionalni resursi omogućavaju zaposlenicima identifikaciju, tj. poistovjećivanje sa samom organizacijom. Na temelju neformalne strukture radni kolege postaju organizacijski agenti koji predstavljaju ključnu ulogu u utjelovljivanju vrijednosti i ciljeva organizacije pa bi stoga socijalna ukorijenjenost mogla postati dodatna dimenzija organizacijske potpore. Pomoć i potpora koja se prima od kolega važna je i zbog radne performanse i učinkovitosti čitavog radnog tima jer zaposlenici koji pomažu jedni drugima ne moraju se često obraćati menadžerima, nadzornicima ili vođama za pomoć, ostavljajući time nadređene slobodnima da rade važnije stvari (Koys, 2001), a to je ujedno i primijenjeni oblik organizacijskog građanskog ponašanja.

Organizacijska se potpora navodi kao jedan od glavnih organizacijskih uzročnika apsentizma (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Unden, 1996) i fluktuacije (Shore & Tetrick, 1991; Lee & Bruvold, 2003), odnosno odsutnost potpore često se izjednačava s nepravdom, što konačno rezultira odsutnošću s radnoga mjesta (Eisenberger, Fassolo & Davis-Lamastro, 1990). Jedno je istraživanje na velikom uzorku medicinskih sestara u Kini pokazalo kako potpora na radnome mjestu ima negativan i izravan učinak na namjeru fluktuiranja, ali i na stvarnu fluktuaciju te da je ključni faktor potpore razvoju karijere (Yang, Liu, Liu & Zhang, 2015).

Ponekad je organizacijska potpora kao uzročnik fluktuacije prikrivena od strane drugih organizacijskih aspekata pa se može doimati kako ona nema značajan utjecaj na namjeru fluktuacije, a on je često prisutan, samo što je možda moderiran nekim drugim odnosima. Naime, Bryant i Allen (2013) tvrde da je visoko zadovoljstvo zaposlenika njihovom plaćom rezultat organizacijske potpore, zbog čega su zaposlenici koji pozitivno percipiraju organizacijsku

potporu zadovoljniji svojom plaćom i poslom općenito te imaju manju namjeru napuštanja organizacije. Zadovoljstvo kompenzacijskim procedurama pozitivno i izravno ovisi o organizacijskoj potpori, a ona je medijator u odnosu između zadovoljstva poslom i namjere fluktuiranja te afektivne organizacijske predanosti i namjere fluktuiranja (Williams i dr., 2008).

## 2.4. Odnos organizacijske predanosti, pravednosti i potpore

Od triju spomenutih dimenzija predanosti, afektivna je najjači prediktor fluktuacije (Larkin, 2015) te ona snažno korelira s organizacijskom potporom i percipiranom organizacijskom pravdom (distributivnom, proceduralnom i interakcijskom) (Meyer i dr., 2002). Nasuprot objašnjenim ranijim teorijama, kasnija istraživanja organizacijske predanosti ponešto se odmiču od spomenutog trokomponentnog modela, iako postoji konsenzus u vezi s njime. Tako Kabins, Xu, Bergman, Berry i Willson (2016) počinju proučavati predanost s aspekta u čijem je fokusu pojedinac, uzimajući u obzir različite oblike bihevioralne predanosti, gdje se profili predanosti definiraju grupiranjem pojedinaca u homogene podskupine na temelju relativne potpore.

Pojedinci koji imaju nisku razinu organizacijske predanosti često samo čekaju prvu dobru priliku za napuštanje trenutačne radne organizacije: kada je organizacijska predanost medijator namjere fluktuacije, ona se može objasniti učećom organizacijskom kulturom i visokom LMX<sup>1</sup> kvalitetom, što znači da organizacijska predanost uvelike ovisi o organizacijskoj kulturi i vodstvu (Joo, 2010). Čini se da LMX ima snažan učinak i na uočenu percipiranu organizacijsku potporu, ali i zaposlenici koji primaju visoke razine organizacijske potpore imaju poboljšane vještine i sposobnosti na kojima su zahvalni svojim menadžerima (Wayne, Shore & Liden, 2007). Zaposlenici koji pozitivno percipiraju kulturu u kojoj vlada pozitivna etička klima, zadovoljniji su i predaniji organizaciji od onih zaposlenika koji ne percipiraju pozitivno etičku klimu u svojoj organizaciji, a to utječe izravno i na namjeru fluktuacije (Schwepker Jr., 2001).

Percipirana organizacijska pravednost pozitivno utječe na organizacijsku predanost (Heshizer, 1994; Brochner & Siegel, 1996; Colquitt, 2001; Palaiologos, Papazekos & Panayotopoulou, 2011) i zadovoljstvo poslom (Colquitt, 2001; Palaiologos i dr., 2011), a negativno na apsentizam (Boer i dr., 2002) i fluktuaciju (Heshizer, 1994; Colquitt, 2001; Nowakowski & Conlon, 2005; Nawaz & Pangil, 2016). Zaposlenici koji procjenjuju da je sustav nagrađivanja u njihovoj organizaciji pravedan imat će slabije ili nikako izraženu namjeru fluktuiranja (Pfeffer & Davis-Blake, 1992; Nawaz & Pangil, 2016). To dokazuje da, promatrajući zasebne dimenzije pravednosti, distributivna pravda ipak najviše utječe na zadovoljstvo zaposlenika, fluktuaciju te njegovu organizacijsku predanost (Price & Mueller, 1981, 19860; Robbins & Judge, 2010), a dokazano je

---

<sup>1</sup> Engl. *Leader-Member Exchange* – teorija koja objašnjava dvosmjernost međuljudskih odnosa nadređenih i podređenih.

i da osjećaj distributivne nepravde izravno i neizravno povećava apsentizam u zaposlenika, kao i da proceduralna nepravda uzrokuje apsentizam na temelju afektivne predanosti (Boer i dr., 2002). Heshizer (1994) navodi kako percepcija o pravednosti i jednakosti plaća u organizaciji značajno utječe na organizacijsku predanost i namjeru fluktuacije zaposlenika. Flint, Haley i McNally (2013) utvrđuju kako organizacijska predanost ima medijacijsku ulogu između proceduralne pravde i namjere fluktuacije. Proceduralna pravda ima osobito snažan i pozitivan utjecaj u reakcijama ljudi na negativne ishode, a uz interakcijsku pravdu ima snažan ublažavajući učinak na loše ishode kada je organizacijska predanost na višim razinama (Kwong & Leung, 2002).

Pošteno postupanje i pravda pokazali su se važnima za organizacijsku predanost, motivaciju i zdravlje zaposlenika, što je povezano s pojmom povjerenja (Brochner & Siegel, 1996). Nepravda u bilo kojem obliku, posebno u slučaju distributivne pravednosti, rezultira osjećajem izoliranja zaposlenika, što dovodi do otuđenja od posla (Ceylan & Sulu, 2011). Objašnjenje je vrlo jednostavno: ako zaposlenik smatra da je za svoj posao nagrađen najviše moguće koliko zaslužuje, on ostaje u organizaciji, a ako nije, on je u potrazi za alternativom (Grissom, Viano & Selin, 2016). S druge strane, osmijeh, pažnja, komplimenti i uvažavanje primjeri su društvenih posljedica interpersonalne pravednosti koje se mogu koristiti kao strategija smanjivanja apsentizma (Luthans & Martinko, 1976). Stoetzer, Åborg, Johansson i Svartengren (2014) tvrde kako neke organizacije imaju manje stope apsentizma za razliku od drugih, njima sličnih, organizacija zbog visoke interpersonalne pravednosti jer učinkovito upravljanje apsentizmom ovisi o dobrim odnosima između vođe i njegovih zaposlenika. U svojem su istraživanju uočili da su zaposlenici u organizacijama sa zavidno malim stopama apsentizma tretirani ljubazno i obzirno, da se prema njima ophodi nepristrano te da se njihovo mišljenje uvažava. I oni ističu kako je ključ dobrih odnosa u povjerenju te da dobra međuljudska klima može biti povezana s pojmom organizacijske potpore, za koju se pokazalo da smanjuje stres. Kada zaposlenici imaju povjerenja u svoje vođe, onda su im i odani, a stres povezan s njihovim radom tada se smanjuje i oni nemaju čvrstu namjeru napustiti svoju organizaciju (Yang i dr., 2015).

Organizacijska je struktura moderator u odnosu između proceduralne pravde i percipirane organizacijske potpore te između interakcijske pravde i povjerenja u nadređene (Ambrose & Schminke, 2003). Odnos između proceduralne pravde i percipirane organizacijske potpore jači je u birokratskim nego u organskim organizacijskim strukturama, dok to nije slučaj s interakcijskom pravednošću (Ambrose & Schminke, 2003). Naime, u organskim su strukturama komunikacijski kanali fleksibilniji pa su i interpersonalni odnosi bolji (Nowakowski & Conlon, 2005). Boer i suradnici (2002) smatraju kako zaposlenici koji ne osjećaju potporu, a osjećaju nepravdu (distributivnu i proceduralnu), postaju neminovno napeti, što oslabljuje, među ostalim, i njihov imunitet jer osjećaju da ne primaju pravedne naknade u zamjenu za njihove napore. Takav stres prouzročen percepcijom o nepravednosti i niskoj potpori

dovodi do osjećaja beznađa, ljutnje na nadređene, povećanih tenzija i rastresenosti, reflektirajući se prosvjedom protiv organizacije tako da se češće izostaje s posla, a ponekad i krajnjim oblicima devijantnog ponašanja. Stres djeluje na psihosomatsko stanje zaposlenika i zbog stvarne bolesti, neizravno i možda uistinu i nenamjerno, zaposlenik postaje odsutan zbog bolesti.

Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch i Rhoades (2001) otkrili su da percipirana organizacijska potpora ima izravan pozitivan utjecaj na afektivnu organizacijsku predanost zbog pravila reciprociteta između zaposlenika i poslodavaca (LMX teorija), a izravno utječe i na ponašanja koja obuhvaćaju povlačenje. Povlačenje pritom predstavlja psihološko povlačenje, odnosno psihološku odsutnost s posla (koja se naziva prezentizmom), kašnjenje, apsentizam i fluktuaciju, ali i mogući gubitak interesa za angažiranost (Beehr & Gupta, 1978). Podaci upućuju na to da zaposlenici koji percipiraju pozitivnu potporu organizacije, imaju konstruktivan i kvalitetan odnos sa svojim nadređenima i djeluju u kohezivnim radnim skupinama, a sve to povećava njihovu organizacijsku predanost (Vandenberghe i dr., 2004). Odnosno, percipirana organizacijska potpora jedinstveno pridonosi afektivnoj organizacijskoj predanosti, LMX odnos jedinstveno je povezan s afektivnom predanošću nadređenoj osobi, dok je percipirana grupna kohezivnost značajan prediktor afektivne predanosti radnoj skupini (Vandenberghe i dr., 2004). Nedvojbeno, LMX određuje kako će zaposlenici percipirati organizacijsku potporu (Liden, Wayne i Sparrowe, 2000).

Rezultati strukturalnog modeliranja ukazuju na to da percepcija o HRM-u, koji podupire prakse sudjelovanja u donošenju odluka, pravednost nagrađivanja i mogućnosti rasta, pridonosi razvoju percipirane organizacijske potpore koja posreduje u odnosima s organizacijskom predanošću i zadovoljstvom poslom, a negativno je povezana s namjerom fluktuiranja, ali i stvarnom fluktuacijom u nekim slučajevima (Allen, Shore & Griffeth, 2003). Mnogi istraživači usredotočuju se isključivo na ispitivanje stavova zaposlenika o upravljanju ljudskim potencijalima, no moderna organizacijska teorija smatra kako je usmjerenost na organizacijsku potporu puno važnija: osjećaj brige o zaposlenicima važniji je od percepcije o HRM-u jer pozitivan stav o potpori može nadomjestiti srednje i niske vrijednosti procjene upravljanja ljudskim resursima. Kvaliteta HRM-a stoga ne mora biti na vrhunskim razinama u svim sastavnicama koje čine HRM kako bi se ona takvom i procijenila jer kada se zaposlenici osjećaju podržano, događaju se pogreške percepcije i nerijetko su pristrani prema svojoj organizaciji. Jedan od načina na koji pojedinac može platiti organizaciji sva ulaganja koja su na njega utrošena jest kontinuirano sudjelovanje u organizaciji, zbog čega percepcija potpore potiče usvajanje članstva u organizaciji kao važan dio osobnog identiteta zaposlenika pa je za pojedince koji doživljavaju veću podršku manje vjerojatno da će tražiti alternativno zaposlenje ili napustiti organizaciju (Eisenberger i dr., 1990). Organizacijska potpora u zaposleniku može stvoriti osjećaj obveze pa je neophodno utvrditi njezin odnos i s normativnom organizacijskom predanošću, a ne samo afektivnom, pogotovo zato

što je neupitno da je ukupna organizacijska predanost medijator između percipirane organizacijske potpore i namjere napuštanja organizacije. Organizacijska je potpora stoga kritički prethodnik organizacijske predanosti (Allen i dr., 2003).

### 3. RASPRAVA

Posve je jasno da na ostatak u organizaciji utječu individualne razlike, priroda posla, osobni kontekst, organizacijski kontekst, tradicionalni i suvremeni stavovi, kao i alternativne mogućnosti zapošljavanja. S organizacijskog aspekta, upravljati se djelomično može stavovima pa se kreiranjem poželjnih radnih mjesta u kvalitetnom radnom kontekstu (veličina organizacije, stupanj radne kohezije, demografija, sustav nagrađivanja, organizacijska kultura, organizacijski prestiž, organizacijska klima, kolektivni stavovi radnih jedinica te institucionalni pritisci) stvara podloga za izgradnju zdravog osobnog konteksta (pravednost, vodstvo, uklopljenost, privrženost/predanost, međuljudski odnosi i stupanj socijalizacije). Ako se oslanja na teoriju planiranog ponašanja, stavovima je neophodno upravljati jer njima započinje namjera koja rezultira konkretnim ponašanjem. Stavovi su važni jer većina ljudi ima tendenciju ponašanja u skladu sa svojim stavovima, iako postoji i nedosljednost stavova, pa time i stavova i ponašanja (kognitivna disonanca), no u ukupnom uzorku takvi su slučajevi zanemarivi u istraživanjima namjere fluktuacije i same fluktuacije. Naime, stavovi su izuzetno jaki prediktor fluktuacije kada je riječ o izraženoj voljnoj kontroli koja je pri dobrovoljnoj namjernoj fluktuaciji neosporiva. Rezultati jedne metaanalitičke studije (Harrison, Newman, & Roth, 2006) podržavaju jedinstven kriterijski model koji pokazuje da se u razumijevanju obrazaca ponašanja smije i, dapače, treba uzeti u obzir činjenica da ponašanja proizlaze iz stavova kao što su zadovoljstvo poslom i organizacijska predanost, naglašavajući pritom kako bi istraživači trebali konceptualizirati kriterije mjerenja. To znači da je neki opći stav o poslu snažno povezan s općim kriterijem ponašanja pa će bilo koji pozitivan stav najvjerojatnije rezultirati pozitivnim ponašanjem, a njegov nedostatak i/ili postojanje negativnog stava dovest će do negativnog i nepoželjnog organizacijskog ponašanja kao što su apsentizam i fluktuacija.

Pregled literature ukazao je na to da ostatak u organizaciji, kao pozitivno ponašanje, pretpostavlja pozitivne stavove o organizacijskoj predanosti prije svega, zadovoljstvu poslom, organizacijskoj pravednosti i potpori. Neki se stavovi, a samim time i varijable u empirijskim istraživanjima, mogu preklapati. Naočigled, može se doimati kako dva drugačije nazvana stava mjere vrlo slične ili čak identične pojmove, ali zbog kompleksnosti organizacijskog ponašanja, visoka korelacija među stavovima ne bi trebala predstavljati nepotrebno ponavljanje, već pomoći da se dublje istraži srž organizacijskog problema. Može uistinu djelovati kao „otkrivanje tople vode“ da zaposlenici koji su zadovoljni manje izostaju, imaju manju namjeru napuštanja organizacije, a veću uključenost u posao i angažiranost, organizacijsku predanost, veću pozitivnu percepciju o

pravednosti i potpori u organizaciji, ali se ipak radi o stavovima među kojima u nekim okolnostima postoji znakovita distinkcija.

Premda mogu djelovati slično i pozitivno su povezani, zadovoljstvo poslom i organizacijska predanost ne moraju podrazumijevati jedno drugo. Organizacijska predanost odnosi se na organizaciju u cjelini, a zadovoljstvo poslom može se temeljiti samo na nekim segmentima organizacije ili posla, pri čemu zadovoljstvo jednim aspektom može biti visoko, a drugim izuzetno nisko. Također, pitanje je i vremenskog određenja. Zaposlenik može biti zadovoljan u jednom vremenskom periodu nekim ili svim aspektima posla, a u drugom potpuno nezadovoljan pa je zadovoljstvo poslom dinamičniji stav. S druge, pak, strane, organizacijska predanost duže se gradi i teže uspostavlja, ponajviše zato što se temelji na povjerenju, no kada se uspostavi, trajniji je stav pa njezina vrijednost i snaga s vremenom rastu. Organizacijska se predanost počinje stoga graditi od samog ulaska zaposlenika u organizaciju i to, poželjno, s pomoću organizacijske potpore, kako bi se učvrstila namjera za ostanakom u organizaciji.

Mowday i njegovi suradnici (1982) tijekom godina istraživanja organizacijskog ponašanja naglasak stavljaju na pozitivnu povezanost zaposlenika s organizacijom, a pozitivnu vezu predstavljaju kao „status članstva“, čija kvaliteta ovisi o lojalnosti, privrženosti, angažiranosti i predanosti. Zaposlenici tako svoju organizaciju trebaju doživljavati kao „surogat obitelj“, a ne samo kao instituciju koja im omogućava fizičko preživljavanje. Kako bi se to postiglo, potrebno je raditi na intrinzičnim aspektima zadovoljstva poslom, od kojih je organizacijska potpora među najvažnijima. I premda je, sukladno s dosadašnjim istraživanjima, utvrđeno kako od svih dimenzija organizacijske pravednosti, distributivna najviše utječe na ostanak u organizaciji, zaposlenici za svoj uloženi trud u organizaciji moraju dobiti i psihološku nagradu jer se materijalnom ne može postići povezanost koja donosi odsutnost nepoželjnog ponašanja kao što su apsentizam i fluktuacija.

Pregled literature sugerira da se u empirijskim istraživanjima ostanka/odlaska u/iz organizaciji/e posebna pozornost posveti praćenju sljedećih stavova zaposlenika: afektivne organizacijske predanosti, zadovoljstva poslom, distributivne pravednosti i organizacijske potpore nadređenih. Osjećaj povezanosti očigledno je presudan kada se sustav nagrađivanja percipira pozitivno, a odnosi s nadređenim osobama poticajnim i inspirirajućima. Osjećaj brige zato gradi povjerenje, a kao potvrda brižnosti (potpore) mora uslijediti očekivano prikladna materijalna nagrada. Normativna i pogotovo kontinuirajuća predanost imaju manji ili neznačajan utjecaj na namjeru ostanka u organizaciji, a kada je riječ o odlasku (fluktuaciji), zaposlenici koji se ne osjećaju u organizaciji „kao dio obitelji“, imaju veću namjeru napuštanja organizacije, pri čemu dimenzije poput obveze ostanka, osjećaja dužnosti ili primoranosti ne mogu promijeniti smjer, niti jačinu tog odnosa. Koliko je afektivna predanost organizaciji jaka govori i činjenica da ona izravno pozitivno utječe na normativnu predanost. To znači da je veća vjerojatnost da će zaposlenici koji se osjećaju

emotivno povezani sa svojom organizacijom razviti i osjećaj obveze ostanka u njoj.

Prema svemu dosada istraženom, potpora mora najprije doći od nadređenih kako bi se spuštala na niže razine i širila među radnim kolegama s ciljem stvaranja kolegijalnih, susretljivih i brižnih radnih timova. U takvim se timovima razvija kolektivna organizacijska predanost, za koju je utvrđeno da izravno pozitivno utječe na individualnu pa se u velikim organizacijama kolektivna predanost posebno mora ispitivati kako bi se utvrdile razlike među organizacijskim jedinicama. Timski rad jača pozitivnu percepciju o organizacijskoj potpori, pa onda i samu predanost na temelju identifikacije, odnosno poistovjećivanja pojedinca sa samom organizacijom.

Pri istraživanju ostanka ili odlaska zaposlenika ispitivanje organizacijske predanosti, a posebno afektivne organizacijske predanosti neizbježno je, dok se ispitivanje normativne i, još češće, kontinucijske predanosti smije izuzeti. Nije nužno pratiti i predanost i zadovoljstvo poslom istovremeno, ali nije ni suvišno ako resursi to omogućuju. Ipak, ispitivanje organizacijske pravednosti i potpore može eliminirati potrebu sveobuhvatnog ispitivanja zadovoljstva poslom na temelju zasebnih dimenzija jer percepcija o pravednosti i potpori obuhvaća glavne dimenzije zadovoljstva poslom, a jasnije ukazuje na njihov utjecaj na namjeru fluktuacije i stvarnu fluktuaciju. Tako istaknuta distributivna pravednost „pokriva“ zadovoljstvo plaćom i dobiti u organizaciji, što svakako čini visok postotak u ukupnom dojmu zadovoljstva poslom. Zato bi, sumirano, bilo potrebno pratiti i mjeriti afektivnu organizacijsku predanost, pravednost i potporu, a zadovoljstvo poslom samo na općoj razini, odnosno ukupno zadovoljstvo jednom izjavom/jednimpitanjem, bez nepotrebne podjele na sve zasebne dimenzije, kojih ima mnogo.

#### 4. ZAKLJUČAK

Suočavanje s heterogenošću radne snage velik je izazov koji predstoji organizacijama jer u istom trenutku u jednom kolektivu djeluje nikad veći broj različitih generacija: „tradicionalisti“, *baby boomeri*, „X generacija“, „Y generacija“ (milenijalci) i „Z generacija.“ Svaka generacija ima različita očekivanja i stavove od organizacije, a mlađe i nadolazeće generacije s pojmovima predanosti i lojalnosti slabo su upoznate. Trenutno najzastupljenija radna snaga orijentirana je na cilj i postignuća, pa su milenijalci spremni učiniti sve kako bi to postigli, ali svejedno žele raditi u pravednom radnom okruženju koje je pošteno prema svima, gdje je raznolikost poželjna, a heterogenost se iskorištava kao kolektivna moć (Raines, 2002). Na organizacijsku pravednost stoga zaposlenici nikada prije nisu bili osjetljivi kao danas, a s duge strane, nikada nisu imali veća očekivanja, pri čemu valja uzeti u obzir i da su skloniji češćem i bržem mijenjaju radnih organizacija. U vremenu visoke tehnologije teško je izazvati emocije, a upravo su one ključ organizacijske predanosti kojoj sve više prijete okupacijska predanost. Iako istraživanja pokazuju da ove dvije

vrste predanosti uglavnom idu ruku pod ruku, njihovi će se putevi u budućnosti sve više razilaziti. Preporuka za buduća istraživanja svakako jest, osim organizacijske predanosti, pratiti i ispitivati okupacijsku predanost zaposlenika te njihov međusobni utjecaj. Također, neophodno je pozornost usmjeriti i na kolektivnu predanost jer je utvrđeno kako ona u velikoj mjeri oblikuje individualnu organizacijsku predanost, što pokazuje da menadžeri za upravljanje ovim važnim stavom imaju itekako puno prostora. Nadalje, fokus treba proširiti i na novije trendove u istraživanjima stavova pa se organizacijska ukorijenjenost<sup>2</sup> nameće kao sljedeće relevantno znanstveno-istraživačko pitanje.

Ovaj pregled literature i istraživanja u prvi plan stavio je afektivnu organizacijsku predanost, organizacijsku potporu nadređenih i distributivnu pravednost s jednom zajedničkom povezujućom sastavnicom – povjerenjem. Njime se izbjegava osjećaj otuđenosti i nepripadanja, posebno u birokratskim strukturama i većim organizacijama, centraliziranim organizacijama i onima u kojima zaposlenici imaju vrlo malo autonomije ili je uopće nemaju. Kako bi se steklo povjerenje, potpora je prvi preduvjet (u svim svojim aspektima i dimenzijama), nakon čega se gradi percepcija o pravednosti koja nadalje određuje stupanj predanosti.

Istraživači bi zato organizacijsku predanost trebali što prije potisnuti iz sjene zadovoljstva poslom, fokusirajući se posebno na afektivnu organizacijsku predanost, za koju je dokazano da je najjači prediktor organizacijskih ponašanja, a u najvećoj je korelaciji s proučavanim varijablama organizacijske predanosti i potpore. Na organizacijsku predanost utječe čitav niz osobnih, organizacijskih te čimbenika okoline, no intrinzični su čimbenici jači pokretači emotivne povezanosti pa se reciprocitet predanosti treba temeljiti na povjerenju. Zaposlenici vjeruju svojoj organizaciji ako im ona pruža potporu, kako od nadređenih i radnih kolega tako i na razini čitavog organizacijskog sustava. Zaposlenici vjeruju svojoj organizaciji i samo onda kada je percipiraju pravednom. Oni koji imaju povjerenje u svoju organizaciju u njoj se namjeravaju zadržati.

Ograničenje zaključaka dobivenih analizom literature očituje se u općenitom pristupu istraživanju stavova o ostanku/odlasku zaposlenika, ne uzimajući u obzir kontekstualne varijable koje mogu u nekim okolnostima biti presudne. O konkurentnosti tržišta radne snage i alternativnim mogućnostima zapošljavanja ovisit će i razine normativne i kontinuacijske predanosti, čiji utjecaj može postati i dominantan, pa je prije eliminiranja ovih dviju dimenzija predanosti nužno istražiti kontekst u kojem se ispituju zavisne varijable. Također, istaknuti stavovi u ovome radu dominantni su samo u slučaju dobrovoljne namjerne fluktuacije koja je pod utjecajem snažne voljne kontrole. Kada je voljna kontrola slaba, tada su intenziteti utjecaja slabiji, a, ponovno, ovisno o kontekstu,

---

<sup>2</sup> Stupanj povezanosti s drugim ljudima, stupanj do kojeg se posao/organizacija uklapaju u životne prostore zaposlenika te žrtve koje bi se morale podnijeti ako bi se željela prekinuti veza s organizacijom (Lee, Mitchell, Sablynski, Burton & Holtom, 2004).



mogu biti i suprotnoga smjera. Zbog toga ne začuđuje da se sve češće očekuje ispitivanje namjere ostanka/odlaska uzimajući u obzir različite profile ljudi s obzirom na jačinu voljne kontrole<sup>3</sup>.

## LITERATURA

Adams, J. S. (1960). „Inequity in social exchange“. *Advances in Experimental Social Psychology*, No. 2, str. 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Allen, D. G., Shore, L. M., Griffeth, R. W. (2003). „The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process“. *Journal of Management*, Vol. 29, No. 1, str. 99-118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>

Ambrose, M. L., Schminke, M. (2003). „Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust“. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, str. 295-305. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.295>

Beehr, T. A., Gupta, N. (1978). „A Note on the Structure of Employee Withdrawal“. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 21, No. 1, str. 73-79. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90040-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90040-5)

Berger, P. K., Grimes, A. J. (1973). „Cosmopolitan-local: a factor analysis of the construct“. *Administrative science quarterly*, Vol. 18, No. 2, str. 223-235. <https://doi.org/10.2307/2392065>

Boer, E. M. D., Bakker, A. B., Syroit, J. E., Schaufeli, W. B. (2002). „Unfairness at work as a predictor of absenteeism“. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 2, str. 181-197. <https://doi.org/10.1002/job.135>

Brochner, J., Siegel, P. (1996). *Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice, the Role of Trust. Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publishing Inc.

Bryant, P. C., Allen, D. G. (2013). „Compensation, Benefits and Employee Turnover“. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 45, No. 3, str. 171-175. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>

Ceylan, A., Sulu, S. (2011). „Organizational Injustice and Work Alienation“. *Ekonomie a Management*, Vol. 14, No. 2, str. 65-78.

Cohen, A., Golan, R. (2007). „Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes“. *Career Development International*, Vol. 12, No. 5, str. 416-432. <https://doi.org/10.1108/13620430710773745>

Colquitt, J. A. (2001). „On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure“. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, str. 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

---

<sup>3</sup> Proximal Withdrawal States Theory.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L. (2001). „Reciprocation of perceived organizational support“. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, str. 42-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Fassolo, P., Davis-Lamastro, V. (1990). „Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation“. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 1, str. 51-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). „Perceived organizational support“. *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, str. 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., Alpan, L. (2012). „The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress“. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, str. 289-297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1003>
- Eslami, J., Gharakhani, D. (2012). „Organizational Commitment and Job Satisfaction“. *ARPN Journal of Science and Technology*, Vol. 2, No. 2, str. 85-91.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. New York: Free Press of Glencoe.
- Farrell, D., Stamm, C, L. (1988). „Meta-analysis of the correlates of employee absence“. *Human relations*, Vol. 41, No. 3, str. 211-227. <https://doi.org/10.1177/001872678804100302>
- Felfe, J., Yan, W. H. (2009). „The Impact of Workgroup Commitment on Organizational Citizenship Behaviour, Absenteeism and Turnover Intention: The Case of Germany and China“. *Asia Pacific Business Review*, Vol. 15, No. 3, str. 433-450. <https://doi.org/10.1080/13602380802667411>
- Flint, D., Haley, L. M., McNally, J. J. (2013). „Individual and organizational determinants of turnover intent“. *Personnel Review*, Vol. 42, No. 5, str. 552-572. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2012-0051>
- Gelaidan, M. H., Ahmad, H. (2013). „The factors affecting employee commitment to change in public sector: Evidence from Yemen“. *International Business Research*, Vol. 6, No. 3, str. 75-87. <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n3p75>
- Greenberg, J. (1990). „Organizational Justice: Yesterday, Today and tomorrow“. *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, str. 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., West, M. A. (2001). „Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support“. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, No. 5, str. 537-550. <https://doi.org/10.1002/job.101>
- Grissom, J. A., Viano, S. L., Selin, J. L. (2016). „Understanding Employee Turnover in the Public Sector: Insights from Research on Teacher Mobility“. *Public Administration Review*, Vol. 76, No. 2, str. 241-251. <https://doi.org/10.1111/puar.12435>
- Harrison, D. A., Newman, D. A., Roth, P. L. (2006). „How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences“. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 2, str. 305-325. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786077>

Hayton, J. C., Carnabuci, G., Eisenberger, R. (2012). „With a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support“. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, No. 2, str. 235-249. <https://doi.org/10.1002/job.755>

Heshizer, B. (1994). „The impact of flexible benefits plans on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions“. *Benefits Quarterly*, Vol. 10, No. 4, str. 84-90.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., Eberly, M. B. (2008). „5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future“. *The Academy of Management Annals*, Vol. 2, No. 1, str. 231-274. <https://doi.org/10.5465/19416520802211552>

Hubbel, A. P., Chory-Assad, R. M. (2005). „Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust“. *Communication Studies*, Vol. 56, No. 1, str. 47-70. <https://doi.org/10.1080/0008957042000332241>

Hulin, C. L. (1991). „Adaptation, persistence and commitment in organizations“. U: Dunnette, M., Hough, L. (ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2<sup>nd</sup> ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, str. 445-507.

Jaros, S. (2007). „Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues“. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol. 6, No. 4, str. 1-20.

Johansson G. (2007). *The Illness Flexibility Model and Sickness Absence*. Dissertation. Stockholm: Karolinska Institutet. Dostupno na: <https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/39462/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Johns, G. (2001). *The Psychology of Lateness, Absenteeism, and Turnover: Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. London: SAGE.

Joo, B.-K. (B.). (2010). „Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, and Turnover Intention“. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 21, No. 1, str. 69-85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20031>

Kabins, A. H., Xu, X., Bergman, M. E., Berry, C. M., Willson, V. L. (2016). „A profile of profiles: A meta-analysis of the nomological net of commitment profiles“. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101, No. 6, str. 881-904. <https://doi.org/10.1037/apl0000091>

Kanter, R. M. (1968). „Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities“. *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 4, str. 499-517. <https://doi.org/10.2307/2092438>

Kim, T., Chang, K. (2014). „Turnover Intentions and Organizational Citizenship Behaviours in Korean Firms: The Interactional Effects of Organizational and Occupational Commitment“. *Asia Pacific Business Review*, Vol. 20, No. 1, str. 59-77. <https://doi.org/10.1080/13602381.2011.640538>

Koys, D. J. (2001). „The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study“. *Personnel Psychology*, Vol. 54, No. 1, str. 101-114. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>

Kwong, J. Y., Leung, K. (2002). „A Moderator of the Interaction Effect of Procedural Justice and Outcome Favorability: Importance of the Relationship“. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 87, No. 2, str. 278-299. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2966>

Lambert, E. G., Griffin, M. L., Hogan, N. L., Kelley, T. (2015). „The Ties That Bind: Organizational Commitment and Its Effect on Correctional Orientation, Absenteeism, and Turnover Intent“. *The Prison Journal*, Vol. 95, No. 1, str. 135-156. <https://doi.org/10.1177/0032885514563293>

Larkin, I. M. (2015). *Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention of Online Teachers in the K-12 Setting*. Dissertation. Dostupno na: [https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=instructe\\_ddoc\\_etd](https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=instructe_ddoc_etd). <https://doi.org/10.24059/olj.v20i3.986>

Lee, C. H., Bruvold, N. T. (2003). „Creating value for employees: investment in employee development“. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 6, str. 981-1000. <https://doi.org/10.1080/0958519032000106173>

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., Holtom, B. C. (2004). „The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover“. *The Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 5, str. 711-722. <https://doi.org/10.5465/20159613>, <https://doi.org/10.2307/20159613>

Liden, R. C., Wayne, S. J., 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*, Vol. 85, No. 3, str. 407-416. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407>

Luthans, F., Martinko, M. (1976). „An organizational behavior modification analysis of absenteeism“. *Human Resource Management*, Vol. 15, No. 3, str. 11-18. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930150304>

Meisler, G. (2013). „Empirical exploration of the relationship between emotional intelligence, perceived organizational justice and turnover intentions“. *Employee Relations*, Vol. 35, No. 4, str. 441-455. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2012-0041>

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984). „Testing the ‘side-bet theory’ of organizational commitment: Some methodological considerations“. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No. 3, str. 372-378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>

Meyer, J. P., Allen, N. J., Gellatly, I. R. (1990). „Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations“. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 6, str. 710-720. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnysky, L. (2002). „Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences“. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, No. 1, str. 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-509370-5.50012-5>, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-509370-5.50006-X>, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-509370-5.50009-5>, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-509370-5.50007-1>, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-509370-5.50011-3>, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-509370-5.50010-1>, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-509370-5.50008-3>, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-509370-5.50005-8>

Mowday, R. T., Steers, R. N., Porter, L. W. (1979). „The measurement of organizational commitment“. *Journal of vocational behaviour*, Vol. 14, No. 2, str. 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Mushtaq, A., Amjad, M. S., Bilal, Saeed, M. M. (2014). „The Moderating Effect of Perceived Alternative Job Opportunities between Organizational Justice and Job Satisfaction: Evidence from Developing Countries“. *East Asian Journal of Business Management*, Vol. 4, No. 1, str. 5-13. <https://doi.org/10.13106/eajbm.2014.vol4.no1.5>.

Nawaz, M. S., Pangil, F. (2016). „The Effect of Fairness of Performance Appraisal and Career Growth on Turnover Intention“. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 10, No. 1, str. 27-44.

Nowakowski, J. M., Conlon, D. E. (2005). „Organizational justice: looking back, looking forward“. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 16, No. 1, str. 4-29. <https://doi.org/10.1108/eb022921>

Palaiologos, A., Papazekos, P., Panayotopoulou, L. (2011). „Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal“. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35, No. 8, str. 826-840. <https://doi.org/10.1108/03090591111168348>

Pfeffer, J., Davis-Blake, D. (1992). „Salary dispersion, location in the salary distribution, and turnover among college administrators“. *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 45, No. 4, str. 753-763. <https://doi.org/10.2307/2524591>, <https://doi.org/10.1177/001979399204500410>

Price, J. L., Mueller, C. W. (1981). „A causal model of turnover for nurses“. *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 3, str. 543-565. <https://doi.org/10.2307/255574>, <https://doi.org/10.5465/255574>

Riketta, M., Van Dick, R. (2005). „Foci of attachment in organizations: a meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment“. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, No. 3, str. 490-510. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.06.001>

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. 12. izd. Zagreb: Mate.

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. 17<sup>th</sup> ed. Paerson, Prentice Hall.

Rahman, A., Raza Naqui, S. M. M., Ismail Ramay, M. (2008). „Measuring Turnover Intention: A Study of IT Professionals in Pakistan“. *International Review of Business Research Papers*, Vol. 4, No. 3, str. 45-55.

Raines, C. (2002). *Managing Millennials*. Dostupno na: <http://www.generationsatwork.com/articles/millennials.htm>

Sagie, A. (1998). „Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look“. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 52, No. 2, str. 156-171. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1581>

Saleem, T., Gul, S. (2013). „Drivers of Turnover Intention in Public Sector Organizations: Pay Satisfaction, Organizational Commitment and Employment Opportunities“. *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol. 17, No. 6, str. 697-704.

- Schminke, M., Ambrose, M. L., Cropanzano, R. S. (2000). „The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness“. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 2, str. 294-304. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.294>
- Schwepeker Jr., C. H. (2001). „Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce“. *Journal of Business Research*, Vol. 54, No. 1, str. 39-52. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00125-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00125-9)
- Shore, L. M., Tetrick, L. E. (1991). „A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support“. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 5, str. 637-643. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.637>
- Shuck, B., Reio, T. (2014). „Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice“. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 21, No. 1, str. 43-58. <https://doi.org/10.1177/1548051813494240>
- Steers, R. M., Rhodes, S. R. (1978). „Major influences on employee attendance: A process model“. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No. 4, str. 391-407. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.391>
- Stoetzer, U., Åborg, C., Johansson, G., Svartengren, M. (2014). „Organization, relational justice and absenteeism“. *Work*, Vol. 47, No. 4, str. 21-529. <https://doi.org/10.3233/WOR-131624>
- Testa, M. R. (2001). „Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment“. *The Journal of Psychology*, Vol. 135, No. 2, str. 226-236. <https://doi.org/10.1080/00223980109603693>
- Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). „Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings“. *Personnel Psychology*, Vol. 46, No. 2, str. 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Unden, A. L. (1996). „Social support at work and its relationship to absenteeism“. *Work and Stress*, Vol. 10, No. 1, str. 46-61. <https://doi.org/10.1080/02678379608256784>
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Stinglhamber, F. (2004). „Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes“. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, No. 1, str. 47-71. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00029-0)
- Vnoučková, L., Klupáková, H. (2013). „Impact of motivation principles on employee turnover“. *Ekonomická Revue: Central European Review of Economic Issues*, Vol. 16, str. 79-92.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C. (1997). „Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective“. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, str. 82-111. <https://doi.org/10.2307/257021>, <https://doi.org/10.5465/257021>
- Yang, Y., Liu, Y.-H., Liu, J.-Y., Zhang, H.-F. (2015). „The impact of work support and organizational career growth on nurse turnover intention in China“. *International Journal of Nursing Sciences*, Vol. 2, No. 2, str. 134-139. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2015.04.006>

**Ana Živković, PhD**

Postdoctoral Researcher  
Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
E-mail: ana.zivkovic@efos.hr

**EMPLOYEE RETENTION THROUGH ORGANIZATIONAL COMMITMENT BY STRENGTHENING ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL SUPPORT*****Abstract***

*Unlike the traditional focus on job satisfaction, the paper focuses on the study of more contemporary attitudes towards organization leading to behaviours with which the cause-and-effect relationship is generally not clearly visible, so it is often about mediation effects. The paper, therefore, provides insight into the importance of studying and analyzing organizational commitment that is based on attitudes both towards organizational fairness and support. This review paper seeks to demonstrate that the foundation of employee retention within an organization is the trust that employees gain when they positively perceive the fairness and support they feel. Based on a literature review a conclusion was drawn that affective organizational commitment had the strongest impact on the turnover intention and actual turnover and that this form of commitment mostly correlated with perceived organizational support and perceived organizational fairness.*

***Keywords: organizational commitment, perceived organizational fairness, perceived organizational support, employee turnover, organizational behaviour***

***JEL classification: M54***

