

Elvis Vardo
Aldijana Bešić

ULOGA ORGANIZACIJSKE PRAVEDNOSTI U OPTIMIZACIJI RADNOG ANGAŽMANA NASTAVNIKA

Sažetak

Organizacijska pravednost predstavlja važan konstrukt u organizacijskoj psihologiji a isti se se prema Cropanzanu (2007) može definisati kao stepen percepcije zaposlenika o tome da li se u organizaciji prema njima postupa pravedno. Organizacijska klima pravednosti predstavlja zajednički doživljaj pravednosti članova tima te je najčešće povezana sa povjerenjem u rukovodstvo. S druge strane, uspješnost u radu doprinosi ukupnom zadovoljstvu zaposlenika, koje je u velikoj mjeri uslovljeno odnosom sa rukovodiocima. Ovaj rad se usmjerio na ispitivanje odnosa i međuzavisnosti dimenzija organizacijske klime pravednosti i angažovanosti nastavnika u osnovnim školama. Tačnije, nastojalo se utvrditi u kojoj mjeri se dimenzije organizacijske klime pravednosti direktora mogu posmatrati kao prediktori angažovanosti nastavnika. Uzorak je obuhvatio 156 nastavnika iz osnovnih škola s područja grada Gračanica, među kojima je 105 (67,3%) ispitanica ženskog spola.

U istraživanju su korištena su dva instrumenta: Upitnik organizacijske klime pravednosti (Jakopac i Šušanj, 2014) i Utrechtova ljestvica radnog angažmana (UWES; Bakker i Schaufeli, 2004), koji su primjenjeni metodom papir-olovka, uz dobrovoljni pristanak i garantovanu anonimnost ispitanika. Glavni rezultati sugerisu da sve tri dimenzije organizacijske klime pravednosti imaju statistički značajan doprinos angažovanosti nastavnika, pri čemu je, na prvom mjestu doprinos interakcijske, zatim proceduralne i potom distributivne pravednosti. Rezultati istraživanja nas dovode do zaključka da dimenzije organizacijske klime pravednosti direktora mogu biti korištene kao prediktori angažovanosti nastavnika.

Ključne riječi: *organizacijska pravednost, organizacijska klima pravednosti, angažovanost nastavnika, osnovna škola*

UVOD

Pravednost je ključna u radnom okruženju, utječući na zadovoljstvo zaposlenika i njihovu angažiranost. Istraživanja su tradicionalno fokusirana na individualnu percepciju pravednosti, ali pravednost se također može istraživati na grupnoj razini. Klima pravednosti predstavlja zajednički doživljaj pravednosti članova tima, što može proizaći iz razmjene socijalnih informacija ili procesa koji čine suradnike sličnijima (Jakopec, 2015). Uloga rukovodilaca je ključna u poticanju angažiranosti zaposlenika. Oni trebaju izgrađivati organizacijske vrijednosti i tretirati sve zaposlenike jednako. Istraživanja pokazuju da zaposlenici ne samo da mogu razlikovati pojedine vrste pravednosti (distributivnu, proceduralnu i interakcijsku) već i odgovornost za pravednu situaciju pripisuju određenom izvoru (Byrne i Cropanzano, 2000). Drugi prepoznati izvor pravednosti je organizacija u cjelini. Organizacije formiraju i često krše psihološke ugovore sa zaposlenicima (Robinson i Rousseau, 1994; prema Jakopec i Sušanj, 2014). Kada organizacija krši taj ugovor, zaposlenici se suzdržavaju od odgovornog organizacijskog ponašanja (Rousseau, 1995, prema Jakopec i Sušanj, 2014).

Organizacijska pravednost

Organizacijska pravednost, kao subjektivan koncept, obuhvata percepciju zaposlenika o tome jesu li pravedno tretirani u organizaciji (Cropanzano i sar., 2007). Razlikujemo tri ključne dimenzije organizacijske pravednosti: distributivnu, proceduralnu i interakcijsku.

Distributivna pravednost proizlazi iz percepcije zaposlenika o pravednosti različitih ishoda u odnosu na uloženi trud. Koncept distributivne pravednosti, uveo ga je Adams (1965; prema Li, 2008), i postavio jednu od prvih teorija pravednosti (eng. *equity theory*.) koja se temelji na pretpostavci da će zaposlenici procjenjivati pravednost organizacije na temelju odnosa između uloženog truda i dobivenih ishoda. Ako zaposlenik smatra da je omjer uloženog truda i dobivenih ishoda jednak kod njega i kod drugih zaposlenika u sličnoj poziciji, percipirat će situaciju kao pravednu.

Proceduralna pravednost odnosi se na to jesu li procedure pravedno primijenjene prilikom raspodjele ishoda. Prema Leventhalu (1980), koji je definirao ovaj koncept, zaposlenici procjenjuju pravednost organizacije na temelju procesa koji su prethodili donošenju odluka. Kada su procedure transparentne, dosljedne, nepristrane, točne, omogućuju ispravljanje pogrešaka, reprezentativne i etične, zaposlenici će percipirati organizaciju kao pravednu.

Interakcijska pravednost usmjerena je na kvalitetu interpersonalnog postupanja prema zaposlenicima prilikom donošenja odluka. Prema Greenbergu (1993), koji je opisao ovaj

koncept, zaposlenici ocjenjuju pravednost organizacije na temelju načina na koji su tretirani i komunicirani tijekom procesa donošenja odluka. Ako zaposlenici doživljavaju pristojno, poštovano, dostojanstveno ponašanje te dobivaju temeljito obrazloženje donesenih odluka, percipirat će organizaciju kao pravednu.

Istraživanja (Thibaut i Walker (1975; prema Bakhshi i sar., 2009; Cropanzano, 2007) su pokazala da zaposlenici preferiraju sisteme u kojima imaju pravo glasa te da su spremniji prihvatiti nedaće kada je zadovoljena interakcijska pravednost. Ove dimenzije pravednosti međusobno su povezane te zajedno tvore osnovu percepcije organizacijske pravednosti.

Klima pravednosti

Klima pravednosti definisana je od strane Naumanna i Bennetta (2002; prema Mathieu i sar., 2008) kao “zajednička spoznaja radne grupe o tome kako je grupa tretirana u cjelini”.

U posljednje vrijeme klima pravednosti dobiva na važnosti. Dimenzije klime pravednosti paralelne su dimenzijama na individualnoj razini, kao i njezini izvori i učinci. Međutim, razlog sve većem broju istraživanja usmjerenih na klimu pravednosti jeste njezin veliki značaj u predikciji ishoda, koji nadilazi predikcije ispitivanja individualne percepcije pravednosti (Naumann i Bennett, 2000).

Angažiranost zaposlenih Interes za angažiranost zaposlenih porastao je na prijelazu stoljeća, prateći tranziciju tradicionalnih organizacija prema modernijim. Gallup organizacija, među prvim, istražuje angažiranost, definirajući je kao "uključenost zaposlenika i zadovoljstvo poslom, te entuzijizam za rad" (Harter i sar., 2002 ; prema Kocjan, 2015). William Kahn je priznat kao prvi akademik koji je istraživao angažiranost zaposlenih. Definirao ju je kao fizičku, kognitivnu i emocionalnu uključenost tijekom ostvarivanja radne uloge (Kahn, 1990).

Schaufeli i sar. (2002) definirali su angažiranost zaposlenih kao pozitivno, ispunjavajuće stanje uma povezano s poslom, koje karakteriziraju energija, posvećenost i udubljenost. U dosadašnjim istraživanjima prepoznati su neki prediktori angažiranosti zaposlenih, uključujući karakteristike posla, nagrade te organizacijsku pravednost (Saks, 2006). Angažirani zaposlenici iskazuju poželjna i kooperativna ponašanja te imaju manji rizik od stresa i kardiovaskularnih bolesti. Nedavna studija, koja je uključila preko 100 kompanija iz javnog sektora u SAD-u, pokazala je da angažiranost zaposlenih može predvidjeti profitabilnost i zadovoljstvo kupaca u razdoblju od jedne do dvije godine (Schneider i sar., 2018).

Empirijski dokazi pokazuju da percepcija organizacijske pravednosti vodi do veće angažiranosti zaposlenika, što je dalje povezano s boljom izvedbom na radnim zadacima (Saks, 2006).

Organizacija je odgovorna za proceduralnu pravednost, dok neposredni rukovoditelj utječe na doživljaj interakcijske pravednosti (Tyler i Bies, 1990; Masterson i sar., 2000; prema Jakopec i Sušanj, 2014). Percepcija pravednosti rukovoditelja povezana je s povjerenjem u rukovodstvo i zadovoljstvom nadređenim, dok je percepcija pravednosti organizacije u cjelini povezana s organizacijskim ishodima (Jakopec i Sušanj, 2014). Zaposlenici će biti angažiraniji kada percipiraju da organizacija cijeni njihov rad i brine o njihovoj dobrobiti te primjenjuje pravedne politike i procedure (Saks, 2006).

Primarni cilj rada se odnosi na utvrđivanje doprinosa dimenzije organizacijske klime pravednosti direktora tj. mogu li se isti koristiti kao prediktori angažiranosti nastavnika, te koja od dimenzija ima najveću prediktivnu moć za angažiranost nastavnika. Polazimo od pretpostavke da su sve dimenzije organizacijske klime pravednosti direktora pozitivno povezane sa angažiranosti nastavnika, te da se sve dimenzije organizacijske klime pravednosti mogu koristiti kao prediktori angažiranosti nastavnika.

METODA

Ispitanici

Prigodni uzorak obuhvaćen istraživanjem činilo je 156 nastavnika (Nženski=105; Nmuški=51) iz nekoliko osnovnih škola sa područja grada Gračanica.

Instrumenti

Upitnik organizacijske klime pravednosti (Jakopec i Sušanj, 2014)

Upitnik su konstruisali Ana Jakopec i Zoran Sušanj (2014) od čestica izdvojenih iz većeg broja provjerenih upitnika za procjenu organizacijske pravednosti. Upitnik je dodatno prilagođen potrebama istraživanja. Čestice su selektovane i prilagođene mjerenju organizacijske klime pravednosti direktora prema modelu promjene referentnog okvira. Upitnik se sastoji od ukupno 15 stavki Likertovog tipa, koje variraju od 1 (u potpunosti se slažem) do 5 (uopšte se ne

slažem), sa jednakim brojem čestica za procjenu distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti (po 5 čestica za procjenu svake dimenzije pravednosti).

Utrecht skala radnog angažmana (The Utrecht Work Engagement Scale – UWES; Bakker i Schaufeli, 2004)

Utrecht Work Engagement Scale (UWES) je najčešće korištena mjera radnog angažmana, razvijena od strane Arnolda Bakera i Wilmar Schaufelija (2004). Ovaj instrument Likertovog tipa, koji se koristi u velikom broju zemalja i kultura, pokazao se kao nepristran u procjeni angažiranosti zaposlenih (Bakker i sar., 2008).

UWES se sastoji od 17 izjava, podijeljenih u tri dimenzije angažiranosti zaposlenika (Schaufeli i Bakker, 2004):

1. Energija (Vigor) – opisuje zaposlenika koji se nikada ne umara, lako se nosi s radnim izazovima i uporan je.
2. Posvećenost (Dedication) – obuhvaća osjećaj važnosti, inspiracije, izazova, entuzijazma i ponosa u radu.
3. Udubljenost (Absorption) – karakteriše je visok nivo koncentracije tokom rada.

Postupak

Podaci su prikupljeni putem upitnika, koji su dostavljeni direktorima odabranih škola u printanoj formi. Nastavnici su preuzimali i popunjavali upitnike u pauzama između časova. Ispitanicima je naznačeno da je istraživanje u potpunosti anonimno i dobrovoljno, te da će podaci biti korišteni isključivo u istraživačke svrhe. Skrenuta im je pažnja na to da, prilikom odgovaranja na tvrdnje iz Upitnika organizacijske klime pravednosti, treba da razmišljaju kao pripadnici kolektiva.

REZULTATI

S ciljem utvrđivanja pouzdanosti korištenih mjernih instrumenata, pristupili smo računanju Cronbachovog alfa koeficijenta. Dobijene vrijednosti koeficijenata u našem istraživanju bile su veoma visoke, pri čemu za Upitnik organizacijske klime pravednosti iznosi $\alpha = 0,968$, a za UWES instrument procjene radne angažiranosti iznosi $\alpha = 0,878$, što svakako ide u prilog veoma zadovoljavajućem stepenu pouzdanosti oba mjerna instrumenta.

Pored toga smo izračunali i osnovne deskriptivne pokazatelje temeljnih varijabli istraživanja (tabela 1.).

Tabela 1. Deskriptivni pokazatelji Upitnika organizacijske klime pravednosti i UWES
ljestvice radne angažiranosti sa subskalama

	N	Min	Max	M	SD
Upitnik organizacijske klime pravednosti	156	15	75	61,74	12,66
Distributivna pravednost	156	5,00	25,00	19,98	4,81
Proceduralna pravednost	156	5,00	25,00	20,51	4,42
Interpersonalna pravednost	156	5,00	25,00	21,24	4,36
UWES upitnik procjene radne angažiranosti	156	26	173	94,26	19,75
Energija	156	7,00	42,00	32,02	6,71
Posvećenost	156	8,00	35,00	29,26	6,07
Udubljenost	156	6,00	106,00	32,99	9,79

Za ocjenu mogućnosti tri mjerila organizacijske klime pravednosti direktora (proceduralne, distributivne i interakcijske) da predvide radni angažman nastavnika operacionaliziran kroz energiju posvećenost i udubljenost, koristili smo hijerarhijsku višestruku regresiju, nakon što je uklonjen uticaj sociodemografskih karakteristika. Preliminarnim analizama je dokazano da pretpostavke normalnosti, linearnosti, multikolinearnosti i homogenosti varijanse nisu bile narušene. (VIF<10; Tolerance >.10; Durbin Watson=1.78; Cook's distance <1; Levenov test, $p>.05$).

Tabela 2. Prikaz modela dobijenih hijerarhijskom analizom za kriterij radnog angažmana
(energije, posvećenosti i udubljenosti) nastavnika

Kriterij	Model		B	SD greška	Beta	t	P	R ²	F	p
Energija	1	Intercept	31,365	3,450		9,093	,000	0,083	4,560	,004
		Škola	1,972	,572	,272	3,445	,001			

		Dob	-,116	,067	-	-	,088	0,230	9,502	,000
		Spol	,986	1,125	,069	,877	,382			
	2	Intercept	22,387	3,927		5,701	,000			
		Škola	1,626	,534	,224	3,043	,003			
		Dob	-,138	,063	-	-	,029			
		Spol	1,250	1,043	,088	1,198	,233			
		Distributivna pravednost	,245	,198	,176	1,236	,008			
		Proceduralna pravednost	-,559	,238	-	-	,002			
		Interakcijska pravednost	,788	,191	,512	4,132	,000			
	Posvećenost	Intercept	27,305	3,209		8,510	,000	0,030	1,574	,003
		Škola	,926	,532	,141	1,739	,084			
		Dob	-,056	,063	-	-,890	,375			
		Spol	1,481	1,046	,115	1,415	,159			
		Intercept	14,997	3,491		4,296	,000	0,256	15,111	,000
	2	Škola	,506	,475	,077	1,064	,289			

		Dob	-,077	,056	- ,099	- 1,388	,167			
		Spol	1,760	,927	,137	1,898	,060			
		Distributivna pravednost	,019	,176	,015	,110	,001			
		Proceduralna pravednost	-,174	,212	- ,127	-,821	,003			
		Interakcijska pravednost	,789	,170	,567	4,652	,000			
Udubljenost		Intercept	28,105	5,198		5,407	,000	0,023	1,204	,008
		Škola	1,223	,863	,116	1,417	,158			
		Dob	-,040	,102	- ,032	-,392	,696			
		Spol	2,480	1,695	,119	1,464	,145			
		Intercept	10,961	5,976		1,834	,069	0,141	8,351	,000
		Škola	,733	,813	,069	,901	,369			
		Dob	-,054	,095	- ,043	-,571	,569			
		Spol	2,660	1,587	,128	1,676	,096			
		Distributivna pravednost	,211	,302	,104	,699	,006			
		Procedural	,149	,363	,067	,412	,00			

		na pravednost					1			
		Interakcijs ka pravednost	,525	,290	,233	1,807	,00 0			

U prvom koraku regresijske analize ubačene su sociodemografske karakteristike, koje su objasnile 8,3% varijanse energije, 3% varijanse posvećenosti i 2,3% varijanse udubljenosti. Nakon unošenja proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti u drugom koraku, modelom kao cjelinom objašnjeno je 23 % ukupne varijanse energije ($F(4,560)=7,413$; $p<0.01$), 25,6% ukupne varijanse posvećenosti ($F(1,574)=8,562$; $p<0.01$) i 16,4% ukupne varijanse udubljenosti ($F(1,204)=4,865$; $p<0.01$).

Tri spomenuta mjerila objasnila su dodatnih 14,7% varijanse energije, dodatnih 22,6 % varijanse posvećenosti i dodatnih 14,1 % varijanse udubljenosti. Nakon što je uklonjen uticaj sociodemografskih obilježja, u okviru dimenzije energije r^2 se promijenilo za 14,7%, a $F(4,560)=9,502$; $p<0.01$. U okviru dimenzije posvećenosti vidljiva je promjena r^2 za 22,6% i $F(1,574)=15,111$; $p<0.01$, a u okviru dimenzije udubljenosti r^2 za 14,1% uz $F(4,560)=8,351$; $p<0.01$.

Tri spomenuta mjerila objasnila su dodatnih 14,7% varijanse energije, dodatnih 22,6 % varijanse posvećenosti i dodatnih 14,1 % varijanse udubljenosti. Nakon što je uklonjen utjecaj sociodemografskih obilježja, u okviru dimenzije energije r^2 se promijenilo za 14,7%, a $F(4,560)=9,502$; $p<0.01$. U okviru dimenzije posvećenosti vidljiva je promjena r^2 za 22,6% i $F(1,574)=15,111$; $p<0.01$, a u okviru dimenzije udubljenosti r^2 za 14,1% uz $F(4,560)=8,351$; $p<0.01$.

U konačnom modelu za dimenzije energije i posvećenosti sve tri vrste pravednosti su imale statistički značajan doprinos, pri čemu je, sudeći po dobijenom koeficijentu na prvom mjestu doprinos interakcijske, zatim proceduralne pa distributivne pravednosti. Za posljednju dimenziju, tj. dimenziju udubljenosti najveći doprinos ima interakcijska, zatim distributivna pa proceduralna pravednost direktora. Dobijeni rezultati potvrđuju pretpostavku da sve dimenzije organizacijske klime pravednosti direktora pozitivno doprinose objašnjenju angažiranosti nastavnika.

DISKUSIJA

Neosporna je činjenica da se odnos između organizacijske pravednosti i angažiranosti nastavnika značajno reflektira na radno okruženje (kolektiv) u školi, kao i na rezultate učenika. Kreiranje i održavanje pravednog i poštenog radnog okruženja za nastavnike je ključno za postizanje visokih razina angažiranosti i motivacije, što na kraju dovodi do boljih rezultata u svim segmentima odgojno-obrazovnog procesa. S ciljem boljeg razumijevanja rezultata istraživanja, kao i cjelokupnog istraživanja, važno je istaći da su uzete u obzir samoprocjene (percepcija) nastavnika iz uzorka, koje u većoj ili manjoj mjeri ukazuju na različitost u navedenim varijablama.

Navedenim konceptom dobijenih rezultata se potvrđuje i polazna pretpostavka da dimenzije organizacijske klime pravednosti direktora (proceduralna pravednost, distributivna pravednost i interakcijska pravednost) značajno pozitivno doprinose objašnjenju angažiranosti nastavnika.

Nalazi ranijih istraživanja (Liang i sar., 2016; prema Akin i Gok, 2018) pokazali su da svaka dimenzija organizacijske klime pravednosti (distributivna, proceduralna i interakcijska) ima izravan uticaj i doprinosi radnom angažmanu nastavnika. Shodno tome, u konačnom modelu našeg istraživanja za dimenzije energije i posvećenosti, sve tri vrste pravednosti su imale statistički značajan doprinos, pri čemu je na prvom mjestu doprinos interakcijske, zatim proceduralne, te naposljetku distributivne pravednosti. Za posljednju dimenziju, tj. dimenziju udubljenosti, najveći doprinos ima interakcijska, zatim distributivna pa proceduralna pravednost direktora.

Ako nastavnici osjećaju da su njihovi radni uvjeti pravedni i poštjeni, više su motivirani i angažirani u svom radu, te skloni da se osjećaju poštovanim i dostojanstvenim, što dovodi do pozitivnijeg stava prema osobnom radu i školi kao cjelini. Uz to, također su više skloni da se osjećaju odgovornim za rezultate svog rada i za uspjeh svojih učenika. Nasuprot tome, ako osjećaju da su njihovi radni uvjeti nepravedni i nepošteni, manje su motivirani i angažirani u svom radu, te osjećaju manji vid odgovornosti za svoj rad i uspjeh učenika.

ZAKLJUČAK

Dobijeni rezultati hijerarhijske faktorske analize govore da su sve dimenzije organizacijske klime pravednosti direktora pozitivno povezane sa angažiranosti nastavnika, te da sve dimenzije organizacijske klime pravednosti direktora pozitivno doprinose objašnjenju angažiranosti nastavnika. Dimenzije organizacijske klime pravednosti direktora (proceduralna pravednost, distributivna pravednost i interakcijska pravednost) mogu biti korištene kao prediktori angažiranosti nastavnika, pri čemu najveću prediktivnu moć ima interakcijska, potom proceduralna, te naposljetku distributivna dimenzija organizacijske pravednosti.

LITERATURA

- Byrne, Z.S., & Cropanzano, R. (2000). To which source do I attribute this fairness? Differential effects of multi-foci justice on organizational work behaviors. *Paper presented at 15th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. New Orleans, LA.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007.). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 4(21), 34-48.
- 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*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Jakopec, A. & Sušanj, Z. (2014). Učinci (ne)usklađenosti pravednosti rukovoditelja i organizacijske pravednosti. *Društvena istraživanja*, 23(4), 615-637.
- Jakopec, A. (2015). Teorijski i metodološki aspekti istraživanja klime pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 24(3), 517-542.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692- 724.
- Kocjan Zager, G. (2015). Disentangling the Overlap Between Employee Engagement and Passion. *Psihologijske teme*, 24(2), 233-258.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. U: K.J. Gergen, M.S. Greenberg i R.H. Willis (Ur.) *Social exchange: Advances in theory and research* (str. 27-55). New York: Plenum.
- Li, H. (2008). *A theory of intraunit justice climate and team effectiveness*. University of Arizona, Business Administration: Proquest.

- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rupp, T. & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34 (1), 410-477.
- Naumann, S.E. & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881-889.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schneider, B., Yost, A.B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). *Workforce engagement: what it is, what drives it, and why it matters for organizational performance*. *J. Org. Behav.* 39, 462–480.

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN OPTIMIZING TEACHER WORK ENGAGEMENT

Abstract

Organizational justice is an important construct in organizational psychology and can be defined as the degree to which employees perceive fair treatment within the organization, according to Cropanzano (2007). Organizational climate for justice represents the collective perception of fairness among team members and is often associated with trust in leadership. On the other hand, job performance contributes to overall employee satisfaction, which is largely influenced by the relationship with managers. This study aimed to examine the relationship and interdependence of dimensions of organizational justice climate and teacher engagement in primary schools. Specifically, the aim was to determine to what extent dimensions of the principal's organizational justice climate can be seen as predictors of teacher engagement. The sample included 156 teachers from primary schools in the area of Gračanica, among whom 105 (67.3%) were female.

Two instruments were used in the study: the Organizational Justice Climate Questionnaire (Jakopiec and Sušan, 2014) and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Bakker and Schaufeli, 2004), applied using the paper-and-pencil method, with voluntary participation and guaranteed anonymity of the participants. The main results suggest that all three dimensions of organizational justice climate significantly contribute to teacher engagement, with the highest contribution of interactional, followed by procedural, and then distributive justice. The research results lead to the conclusion that dimensions of the principal's organizational justice climate can be used as predictors of teacher engagement.

Keywords: *organizational justice, organizational justice climate, teacher engagement, primary school*