
DEMOGRAPHIC VARIABLES AS A FACTOR OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Biljana Đorđević

Faculty of Economics, University of Niš, Republic of Serbia, biljana.djordjevic@eknfak.ni.ac.rs

Maja Ivanović-Đukić

Faculty of Economics, University of Niš, Republic of Serbia, maja.ivanovic@eknfak.ni.ac.rs

Vinko Lepojević

Faculty of Economics, University of Niš, Republic of Serbia, vinko.lepojevic@eknfak.ni.ac.rs

Sandra Milanović

Innovation Center, University of Niš, Republic of Serbia, sandramilanovic89@yahoo.com

Abstract: Organizational commitment is a topic that constantly draws the attention of theorists and practitioners, since this phenomenon affects many important phenomena in the work environment, such as fluctuation, absenteeism, organizational citizenship behavior, performance, etc. The founders of this concept are Allen and Meyer, who assumed that organizational commitment is a psychological bond between an employee and an organization that will make it less likely for an employee to voluntarily leave the organization. Because the psychological attachment of employees to the organization can be based on different grounds, the mentioned authors have developed a three-dimensional model of commitment that includes affective, continuance, and normative commitment. The most common manifestation of commitment is affective commitment. It refers to the emotional connection and identification of employees with the company, so it is closest to the concept of motivation. Normative commitment reflects a sense of obligation on employees to remain with the company for a number of reasons. The factors that influence the normative commitment to the company have a very complex structure and, depending on the personality of the employee, have different effects. Continuance commitment exists due to employees' assessment that leaving a company causes higher costs than benefits. In addition, certain intangible losses may also arise, such as: broken social ties and contacts, loss of image resulting from work for a particular company, etc. A special category of employees are those who are uncommitted to the organization. These are employees who are actively looking for employment opportunities outside the company. In addition to Allen and Meyer, the topic of organizational commitment has been addressed by other authors, so the literature in this field is characterized by a numerous definitions of this phenomenon. However, there are no major differences between them, that is, the authors generally agree that organizational commitment is a multidimensional phenomenon that reflects the willingness of employees to make efforts to achieve organizational goals, as they see opportunities in achieving their own goals. However, the fact that remains that is that some employees may be committed to the organization for purely ethical or economic reasons. From the employers' point of view, the most desirable manifestation of organizational commitment is affective commitment because it is considered that employees who have this form of commitment are capable of achieving the best results. Given that organizational commitment is an important factor in employee behavior and performance, the subject of this paper is to shed more light on this phenomenon from the perspective of the impact of employee demographics. Multivariate analysis of variance will be used to confirm or refuse the hypotheses.

Keywords: organizational commitment, employees, age, company.

DEMOGRAFSKE VARIJABLE KAO FAKTOR ORGANIZACIONE POSVEĆENOSTI

Biljana Đorđević

Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Republika Srbija, biljana.djordjevic@eknfak.ni.ac.rs

Maja Ivanović-Đukić

Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Republika Srbija, maja.ivanovic@eknfak.ni.ac.rs

Vinko Lepojević

Ekonomski fakultet Univeziteta u Nišu, Republika Srbija, vinko.lepojevic@eknfak.ni.ac.rs

Sandra Milanović

Inovacioni centar, Univerzitet u Nišu, Republika Srbija, sandramilanovic89@yahoo.com

Rezime: Organizaciona posvećenost je tema koja konstantno privlači pažnju teoretičara i praktičara s obzirom da ovaj fenomen utiče na mnoge važne pojave u radnoj sredini, kao što su fluktuacija, apsentizam, ponašanje organizacionog građanstva, performanse itd. Utemeljivačima ovog koncepta smatraju se Allen i Meyer koji pod njim podrazumevaju psihološku vezu zaposlenog i organizacije koja će učiniti manje verovatnim da zaposleni dobrovoljno napusti tu organizaciju. Budući da se multidimenzionalna psihološka povezanost zaposlenih sa organizacijom može zasnivati na različitim osnovama, pomenuti autori su razvili trodimenzionalni model posvećenosti koji uključuje afektivnu, kontinualnu i normativnu posvećenost. Najčešća manifestacija posvećenosti jeste afektivna posvećenost. Ona se odnosi na emocionalnu povezanost i identifikaciju zaposlenih sa preduzećem, pa je najbliža konceptu motivacije. Normativna posvećenost reflektuje osećanje obaveze zaposlenih da ostanu u preduzeću iz određenih razloga. Faktori koji utiču na normativnu posvećenost preduzeću imaju veoma složenu strukturu i u zavisnosti od ličnosti zaposlenog, ispoljavaju različito dejstvo. Kontinualna posvećenost nastaje usled procene zaposlenih da napuštanje preduzeća izaziva veće troškove nego koristi. Pored toga, nisu zanemarljivi ni određeni nematerijalni gubici koji mogu nastati, kao što su: prekinute socijalne veze i kontakti, gubitak imidža koji proizilazi iz rada za određeno preduzeće itd. Posebnu kategoriju zaposlenih čine oni kod kojih je prisutna neposvećenost. Ovde se radi o zaposlenima koji aktivno traže priliku za zaposlenje izvan preduzeća. Pored Allena i Meyera temom organizacione posvećenosti bavili su se i drugi autori, pa literaturu iz ove oblasti odlikuje bogatstvo definicija ovog fenomena. Ipak, među njima nema većih razlika, odnosno autori se uglavnom slažu da je organizaciona posvećenost multidimenzionalni fenomen koji odražava spremnost zaposlenih da ulažu napore zarad ostvarivanja organizacionih ciljeva jer u tome vide mogućnosti i za ostvarivanje spostvenih ciljeva. Ipak, ostaje činjenica da jedan deo zaposlenih može biti posvećen organizaciji iz čisto etičkih ili ekonomskih razloga. Sa stanovišta poslodavaca najpoželjnija manifestacija organizacione posvećenosti jeste afektivna posvećenost jer se smatra da zaposleni kod kojih je ovaj oblik posvećenosti pristutan da ostvaruju i najbolje rezultate. Imajući u vidu da je organizaciona posvećenost važan faktor ponašanja i performansi zaposlenih, predmet ovog rada jeste bliže rasvetljavanje ovog fenomena iz perspektive uticaja demografskih obeležja zaposlenih. Za potvrđivanje ili opovrgavanje postavljenih hipoteza biće korišćena multivarijaciona analiza varijanse.

Ključne reči: organizaciona posvećenost, zaposleni, godine starosti, preduzeće.

1. UVOD

Organizaciona posvećenost predstavlja temu koja u literaturi iz oblasti menadžmenta, a posebno iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, zauzima važno mesto. Razlog tome je što je ovaj fenomen povezan sa brojnim pojavama u radnoj sredini koje direktno ili indirektno utiču na ukupnu organizacionu efektivnost i efikasnost. Naime, brojne studije su pokazale da se između posvećenosti zaposlenih i pojava poput apsentizma, fluktuacije ponašanja organizacionog građanstva (Sommers, 1995; Newman et al., 2011; Khaleh & Naji, 2016) i drugo, može uspostaviti tesna veza. Pored toga, u mnogim studijama je utvrđeno da se može uspostaviti tesna veza i između organizacione posvećenosti i performansi koje zaposleni ostvaruju. Tako je utvrđeno da zaposleni koji su posvećeniji organizaciji da ostvaruju bolje rezultate od zaposlenih koji su manje posvećeni organizaciji (Jafri & Lhamo, 2013; Barberoglu & Secim, 2015). U kontekstu nalaza ovih istraživanja je i mišljenje Irefina i Mechanica (2014) koji tvrde da zaposleni kod kojih je posvećenost na niskom nivou da obavljaju radne zadatke samo na nivou neophodnih aktivnosti, dok se emocionalno ne uključuju kada su u pitanju ciljevi i misija organizacije.

Imajući u vidu činjenicu da je organizaciona posvećenost vrlo značajan fenomen, odnosno da ima brojne refleksije na stavove, ponašanje i performanse zaposlenih, a time i na ukupnu organizacionu uspešnost, njegovo dublje rasvetljavanje, u smislu njegovih prediktora, zaslužuje pažnju i teoretičara i praktičara. S tim u vezi definisan je i predmet ovog rada, a to je ispitivanje uticaja demografskih varijabli: pola, starosti i obrazovanja na posvećenost zaposlenih. Rad je strukturiran tako što se, najpre, daje pregled literature o konceptu organizacione posvećenosti i formulišu polazne hipoteze. Zatim se opisuje metodologija istraživanja, prikazuju i analiziraju dobijeni rezultati, dok su na kraju rada zaključna razmatranja.

2. ORGANIZACIONA POSVEĆENOST

Pregled literature. Kada se govori o organizacionoj posvećenosti u literaturi su mogu identifikovati dva bazična gledišta. To su: psihološki pristup i *side-bet* teorija (Cohen, 1993). Prema psihološkom pristupu pojedinac (zaposleni) je posvećen organizaciji zato što se identifikuje sa njom, odnosno smatra da će radeći u datoj organizaciji ostvari i svoje lične ciljeve. Ova vrsta posvećenosti kasnije je, u radovima Meyera i Allena (1984), prepoznata kao afektivna posvećenost, odnosno, u radovima Angla i Perryja (1981), kao vrednosna posvećenost.

Drugi pristup organizacionoj posvećenosti svoje utemeljenje ima u tzv. *side-bet* teoriji čijim se utemeljivačem smatra Becker (1960). Prema ovoj teoriji zaposleni radeći u određenoj organizaciji investiraju svoje vreme, trud i zalaganje, što im kasnije može otežati donošenje odluke o eventualnom odlasku iz te organizacije. Drugim rečima,

rad u organizaciji zaposleni mogu videti kao svoju ličnu investiciju u tu organizaciju koja bi mogla biti izgubljena ukoliko bi u jednom trenutku napustili tu organizaciju. Stoga, prema postulatima *side-bet* teorije, troškovi napuštanja organizacije mogu biti ključan faktor koji će inicirati nastanak organizacione posvećenosti kod zaposlenih (Cohen, 1993).

Ova dva pristupa na izvestan način kasnije su objedinjena u teoriji organizacione posvećenosti koju su razvili Allen i Meyer. Pomenuti autori organizacionu posvećenost posmatraju kao trodimenzionalni fenomen, odnosno razlikuju tri kategorije/dimenzije organizacione posvećenosti i to: afektivnu, kontinualnu i normativnu posvećenost. Pritom, afektivnu posvećenost vide kao „pozitivno osećanje koje prističe iz identifikacije, privrženosti i uključenosti u organizaciju”, kontinualnu kao posvećenost baziranu na proceni da će napuštanje organizacije izazvati previsoke troškove (Meyer & Allen, 1984, p. 375), dok normativnu posvećenost vide kao „osećanje obaveze zaposlenog da ostane u organizaciji“ (Allen & Meyer, 1990, p. 6).

Kako i sami autori navode, najpoželjnija manifestacija posvećenost jeste *afektivna posvećenost*. Ona se odnosi na emocionalnu povezanost i identifikaciju zaposlenih sa organizacijom, pa je najbliža konceptu motivacije. Kod zaposlenih koji poseduju ovu dimenziju posvećenosti uočava se snažno verovanje u ciljeve organizacije, spremnost za aktivnim učešćem u njenom razvoju itd., što posledično dovodi i do visokih performansi zaposlenih. Ova vrsta posvećenosti popularno se naziva i *posvećenost po želji* (Bragg, 2002). Sa druge strane, *kontinualna posvećenost* ili popularno *posvećenost zato što se mora* (Bragg, 2002), nastaje usled procene zaposlenih da napuštanje organizacije izaziva veće troškove nego koristi, pa zaposleni iz tih razloga ostaju u organizaciji. Po pravilu, njihove performanse su, ili na zadovoljavajućem nivou, ili ispod toga. *Normativna posvećenost*, kao treća dimenzija posvećenosti, reflektuje osećanje obaveze zaposlenih da ostanu u organizaciji iz određenih moralnih razloga (stipendiranje, razne vrste pomoći od strane organizacije itd.). U osnovi, faktori koji utiču na normativnu posvećenost imaju veoma složenu strukturu i, u zavisnosti od same ličnosti zaposlenog, ispoljavaju različito dejstvo. Gledano iz perspektive poslodavaca, ova grupa zaposlenih je važna jer može da ostvaruje visoke performanse. Međutim, tokom vremena nivo normativne posvećenosti može oslabiti, što će se negativno odraziti na rezultate u radu. Ova vrsta posvećenosti naziva se još i *posvećenost zato što treba* (Bragg, 2002).

Temom posvećenosti danas se bave i mnogi drugi autori, te u literaturi postoji mnoštvo definicija i shvatanja ovog fenomena. Tako, na primer, Goutan (2004) definiše posvećenost kao sponu, odnosno vezu između pojedinca (zaposlenog) i organizacije (poslodavca). Farahani, Taghadosi i Behboudi (2001), na primer, definišu ovaj fenomen kao psihološku vezu i predanost koju zaposleni osećaju prema organizaciji itd. Budući da u shvatanjima autora u pogledu suštine organizacione posvećenosti, ipak, ne postoje fundamentalne razlike, za potrebe ovog rada organizaciona posvećenost biće posmatrana u skladu sa viđenjem ove kategorije Allena i Meyera.

Razvoj hipoteza. Postoje brojne studije u kojima je ispitivan uticaj različitih varijabli na organizacionu posvećenost zaposlenih, pa između ostalih, i uticaj demografskih varijabli (Ajayi, 2017). U tom kontekstu, istraživana je uticaj pola, godina starosti, nivoa obrazovanja itd. Kada je reč o uticaju pola, istraživanja su pokazala da su žene po pravilu mnogo zabrinutije za svoj posao i da shodno tome ulažu dosta napora pokušavajući da ostvare zadovoljavajuće rezultate. Sa druge strane, muškarci, za koje važi stereotip da su psihološki jači, utvrđeno je da su manje orijentisani ka zadacima, odnosno da je kod njih je primećena izvesna doza letargičnosti (Khan et al., 2013). Na osnovu navedenog, prva hipoteza koju ćemo testirati u radu glasi:

Hipoteza H1: *Postoje statistički značajne razlike u nivou organizacione posvećenosti muškaraca i žena.*

Kada je reč o uticaju godina starosti na nivo i tip posvećenosti organizaciji, istraživanja uglavnom pokazuju da su stariji zaposleni posvećeniji organizaciji (Nawaz & Kundi, 2010). Razlozi za to vide se u tome što sa godinama rada u određenoj organizaciji (a time i sa povećanjem godina starosti) kod zaposlenih se stvara osećanje obaveze i odgovornosti za uspeh organizacije. Pored toga, posvećenost raste i zbog činjenice što sa godinama starosti opada mogućnost pronalažanja zadovoljavajućeg novog zaposlenja kada je reč o visini zarade beneficijama i pogodnosima koje se mogu dobiti. Istraživanja pokazuju i to da se sa godinama rada u određenoj organizaciji pojačava i emocionalna veza zaposlenih i organizacije (Riordan, Griffith & Wathery, 2003), te shodno tome treba očekivati da sa se godinama starosti povećava i afektivna posvećenost. Na osnovu napred navedenog, druga hipoteza koju ćemo testirati u radu glasi:

Hipoteza H2: *Postoje statistički značajne razlike u nivou organizacione posvećenosti zaposlenih s obzirom na godine starosti.*

Pojedine studije imale su za svoj predmet istraživanja ispitivanje uticaja nivoa obrazovanja na organizacionu posvećenost. U većini slučajeva pokazalo se da se sa povećanjem nivoa obrazovanja povećava i nivo posvećenosti organizaciji, jer se povećava i nivo obaveza i odgovornosti za uspeh organizacije (Akintayo et al. 2010). Shodno tome, treća hipoteza koju ćemo testirati u radu glasi:

Hipoteza H3: *Postoje statistički značajne razlike u nivou organizacione posvećenosti zaposlenih s obzirom na nivo obrazovanja.*

3. METODOLOGIJA

Metode i tehnike prikupljanja podataka. Da bi se proverila validnost navedenih hipoteza sprovedeno je primarno istraživanje anketiranjem zaposlenih u organizacijama u Srbiji. Istraživanje je sprovedeno u periodu od oktobra 2017. do februara 2018. godine. Procedura prikupljanja podataka realizovana je u dve faze. U prvoj fazi korišćena je metoda uzorkovanja koja je uključivala studente različitih godina studija Ekonomskog fakulteta u Nišu koji su, prilikom obavljanja stručne prakse i izrade seminarskih radova, izvesno vreme boravili u određenim organizacijama. Slično uzorkovanje primenili su i Duobienem, Duoba, Kumpikaite-Valiuniene i Zickute (2015) u svom istraživanju. Na ovaj način dobili smo podatke od organizacija iz različitih krajeva Srbije. U drugoj fazi, studenti su anketiranim licima dostavili upitnik u papirnoj formi koji su ispitanici popunjavali.

Opis uzorka. Uzorak je uključivao 200 zaposlenih u 17 organizacija koje posluju na teritoriji Republike Srbije (uglavnom jugoistočne Srbije). Od ukupno podeljenih upitnika, 30 je odbačeno zbog nepotpunih odgovora, a zadržano je 170. U strukturi uzorka osobe ženskog pola učestvovala su sa 41,76%, dok je muškaraca bilo nešto više i činili su 58,24% ispitanika. Što se tiče starosne strukture, ona je bila sledeća: 10,0% su činili ispitanici starosti do 25 godina (u Tabeli 2 označeno brojem 1), 41,76% ispitanici između 26 i 40 godina (označeno brojem 2), 40,59% su bili ispitanici između 41 i 55 godina (označeno brojem 3) i 7,65% ispitanici stariji od 55 godina (označeno brojem 4). Prvi stepen stručne sprema ima 3,53% zaposlenih, zaposlenih sa drugim stepenom obrazovanja nije bilo, treći stepen poseduje 17,06%, četvrti 43,53%, peti 5,88%, šesti 9,41%, sedmi 14,12% i osmi stepen 6,47% zaposlenih koji su bili predmet analize (u Tabeli 2 obeleženo brojevima od 1 do 7).

Opis instrumenata. Pitanja u upitniku koji je korišćen za istraživanje organizacione posvećenosti formulisana u skladu sa upitnikom koji su kreirali Allen i Meyer (1996). Upitnik je uključivao dve grupe pitanja. Prvu grupu činila su opšta pitanja, vezana za pol, starost, obrazovanje, dužinu radnog staža i poziciju u preduzeću. Drugu grupu činila su pitanja vezana za stavove zaposlenih o pojedinim dimenzijama organizacione posvećenosti. Od zaposlenih je traženo da ocenama od 1 do 5 Likertove skale (pri čemu 1 znači "uopšte se ne slažem", a 5 "u potpunosti se slažem"), ocene svaku dimenziju organizacione posvećenosti. Za ocenu svake dimenzije bilo je više pitanja.

Opis obrade podataka. Podaci dobijeni primarnim istraživanjem obrađeni su korišćenjem računarskog programa SPSS (Statistički paket za društvene nauke). Podaci su prikazani u tabelama. U cilju provere postavljenih hipoteza primenili smo multivarijacionu analizu varijanse.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kako bi se proverila validnost hipoteza primenjena je multivarijaciona analiza varijanse.

Na početku je testirana prva hipoteza, odnosno ispitivano je da li postoji razlika u nivou percipirane organizacione posvećenosti između muškaraca i žena. Tabela 1 prikazuje dobijene rezultate.

Tabela 1. Organizaciona posvećenost muškaraca i žena u organizacijama u Srbiji

Vrsta posvećenosti	Pol		F	p- value	Bonferroni Test
	1	2			
Afektivna posvećenost	2,99	2,96	0,13	0,72	NS*
Kontinualna posvećenost	3,23	3,21	0,02	0,89	NS*
Normativna posvećenost	3,08	3,01	0,52	0,47	NS*
Prosečna posvećenost	3,10	3,06			
Broj ispitanika	99	71			

Izvor: Proračun autora

Tabela 1 prikazuje da se prosečan nivo organizacione posvećenosti kod zaposlenih relativno nizak id a se ne razlikuje značajno između muškaraca i žena. Preciznije, prosečne vrednosti organizacione posvećenosti kod muškaraca i žena iznose 3,10 i 3,06 respektivno, što pokazuje da su približno iste. Pored toga, test značajnosti (*p-value*) dokazuje da ni kod jedne subdimenzije organizacione posvećenosti ne postoje statistički značajne razlike u nivou posvećenosti kod zaposlenih muškog i ženskog pola. Samim tim, prva hipoteza (H1), da postoji statistički značajna razlika pogledu organizacione posvećenosti između muškaraca i žena, nije dokazana.

Naredna tabela (Tabela 2) prikazuje rezultate ispitivanja da li su kod zaposlenih različite starosti prisutni različiti tipovi organizacione posvećenosti.

Tabela 2. Organizaciona posvećenosti zaposlenih različite starosti u organizacijama u Srbiji

Vrsta posvećenosti	Starost				F	p- value	Bonferroni Test
	1	2	3	4			
Afektivna posvećenost	2,96	2,93	3,04	2,98	0,39	0,75	NS*
Kontinualna posvećenost	2,74	3,03	3,41	3,88	9,31	0,00	1-3, 1-4, 2-3, 2-4
Normativna posvećenost	3,07	3,09	2,99	3,05	0,27	0,84	NS*
Prosečna posvećenost	2,92	3,02	3,14	3,30			
Broj ispitanika	17	71	69	13			

Izvor: Proračun autora

Tabela 2 prikazuje da postoje statistički značajne razlike u pogledu kontinualne posvećenosti kod zaposlenih različitih godina starosti, dok kada se radi o afektivnoj i normativnoj posvećenosti, nije utvrđeno da postoji statistički značajan uticaj godina starosti zaposlenih u Srbiji. Test značajnosti (*p-value*) dokazuje da postoji statistički značajna razlika u prisutnosti kontinualne posvećenosti ($p=0,00$) s obzirom na godine starosti zaposlenih, dok kada je reč o afektivnoj i normativnoj posvećenosti to nije slučaj. Na osnovu navedenog može se konstatovati da je hipoteza H2 delimično potvrđena.

Takođe, Tabela 2, shodno Bonferroni kriterijumu, implicira da razlike u prisutnosti kontinualne posvećenosti postoje kada se upoređuju zaposleni koji pripadaju starosnoj kategoriji 1 (do 25 godina starosti) i kategoriji 3 (starosti između 41 i 55 godina), kao i kada se upoređuju zaposlenih iz kategorije 1 i kategorije 4 (stariji od 55 godina). Dalje, razlika postoji i između ispitanika koji pripadaju kategoriji 2 (starosti između 26 i 40 godina) i kategoriji 3 (starosti između 41 i 55 godina). Na kraju, razlika postoji i između starosnih kategorija 2 (starosti između 26 i 40 godina) i kategorije 4 (stariji od 55 godina).

Naredna tabela (Tabela 3) prikazuje rezultate ispitivanja da li je kod zaposleni različitog nivoa obrazovanja prisutan različit tip (dimenzija) posvećenosti.

Tabela 3. Organizaciona posvećenost zaposlenima različitog nivoa obrazovanja u organizacijama u Srbiji

Vrsta posvećenosti	Stručna sprema							F	p- value	Bonferroni Test
	1	2	3	4	5	6	7			
Afektivna posvećenost	2,79	2,94	2,96	3,39	3,05	2,98	2,88	1,06	0,38	NS*
Kontinualna posvećenost	2,96	3,07	3,24	3,25	3,09	3,41	3,39	0,71	0,64	NS*
Normativna posvećenost	2,75	2,85	2,99	3,24	2,94	3,63	3,67	5,37	0,00	2-6, 2-7, 3-6, 5-7, 5-6
Prosečna posvećenost	2,83	2,95	3,06	3,29	3,03	3,34	3,31			
Broj ispitanika	6	29	74	10	16	24	11			

Izvor: Proračun autora

Na osnovu podataka iz Tabele 3, odnosno na osnovu testa značajnosti (*p-value*) može se zaključiti da postoje statistički značajne razlike u zastupljenosti normativne posvećenosti kod zaposlenih u Srbiji različitog nivoa obrazovanja, ali ta razlika nije primetna kod afektivne i kontinualne posvećenosti. Samim tim Hipoteza H3 da postoje statistički značajne razlike u pogledu organizacione posvećenosti zaposlenih s obzirom na nivo obrazovanja je delimično potvrđena.

Kada se radi o razlikama u pogledu posvećenosti između zaposlenih prema nivou obrazovanja, prema Bonferroni kriterijumu, razlike se javljaju kada je reč o normativnoj posvećenosti kada se upoređuju zaposleni koji pripadaju kategoriji 2 (treći stepen stručne spreme) i kategoriji 6 (sedmi stepen stručne spreme) i između zaposlenih iz kategorije 2 i kategorije 7 (osmi stepen stručne spreme). Pored toga, razlike u pogledu prisutnosti normativne posvećenosti su značajne ukoliko se upoređuju zaposleni četvrtog i sedmog stepena stručne spreme, kao i kad se upoređuju zaposleni šestog stepena stručne spreme sa zaposlenima sedmog i osmog stepena stručnosti.

ZAKLJUČAK

Ovaj rad se bavio temom organizacione posvećenosti koja je, uprkos tome što je često izučavana, i dalje vrlo aktuelna. Aktuelnosti ove teme doprinosi činjenica što nivo i tip organizacione posvećenosti bitno utiču na stavove, ponašanje i performanse zaposlenih, pa samim i na ukupnu organizacionu uspešnost.

U radu je, najpre, ukazano da psihološka povezanost zaposlenih sa organizacijom može biti bazirana na različitim motivima, pa samim tim postoji i nekoliko tipova organizacione posvećenosti koji su u radu opisani, a to su: afektivna, kontinualna i normativna posvećenost. Najpoželjniji tip je afektivna posvećenost jer ona reflektuje snažno verovanje zaposlenih u ciljeve i misiju organizacije te zaposleni, kod kojih je ovaj tip posvećenosti prisutan, po pravilu ostvaruju i natprosečne rezultate. Sa druge strane, kontinualna posvećenost je bazirana na cost-benefit

analizi, odnosno činjenici da napuštanje organizacije izaziva veće troškove nego koristi. Na kraju, normativna posvećenost je ona koja je bazirana na etičkim principima, odnosno na osećanju obaveze prema organizaciji, odnosno poslodavcu.

Istraživanje koje je sprovedeno od strane autora rada pokazalo je da demografske varijable u celini posmatrano, nemaju veliki uticaj na nivo i tip posvećenosti. Međutim, donekle zabrinjava činjenica da je nivo posvećenosti zaposlenih generalno nizak, odnosno da zaposleni nisu ni posvećeni, niti neposvećeni organizaciji, što ukazuje nisku zainteresovanost zaposlenih za poslovanje i sudbinu organizacija. Objašnjenje za to vidimo u činjenici da su plate u Republici Srbiji veoma niske, kao i da zaposleni možda ne vide svoju perspektivu u tim organizacijama, a možda i u zemlji, generalno.

LITERATURA

- Ajayi, M. O. (2017). Influence of Gender and Age on Organisational Commitment Among Civil Servants in South-West, Nigeria. *Canadian Social Science*, 13(2), 29-35.
- Akintayo, D. I. (2010). Work-family role conflict and organizational Commitment among industrial workers in Nigeria. *Journal of Psychology and Counseling*, 2(1), 1-8,
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). Organizational commitment and organizational effectiveness: An empirical assessment. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Berberoglu, A., & Secim, H. (2015). Organizational commitment and perceived organizational performance among health care professionals: Empirical evidence from a private Hospital in Northern Cyprus. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(1), 64-71.
- Bragg, T. (2002). Improve Employee Commitment. *Industrial Management*, 44 (4), 18-19.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Duobienem, J., Duoba, K., Kumpikaite-Valiuniene, V., & Zickute, I. (2015). Networking and Virtuality in Entrepreneurial Organisations in the Age of Countries without Borders. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(5), 530-540.
- Farahani, M., Taghadosi, M., & Behboudi, M. (2011). An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence: Case study in Iran. *International Business Research*, 4(4), 211-217.
- Goutan, S. (2004) Determinant of Career Satisfaction Among Federal Employees. *International Business Research*, 1(4), 218-223.
- Irefin, P., & Mechanic, M. (2014). Effect of commitment on organizational performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State. *Journal of Humanities and Social Science*, 19(3),33-41.
- Jafri, M.H., & Lhamo, T. (2013). Organizational commitment and work performance in regular and contract faculties of Royal University of Bhutan. *Journal of Contemporary Research in Management*, 8(2),47-58.
- Khaleh, L. A. B. C., & Naji, S. (2016). The relationship between organizational commitment components and organizational citizenship behavior in nursing staff. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5, 173-179.
- Khan, I., Khan, F., Khan, H., Nawaz, A., & Yar, N. B. (2013). Determining the demographic impacts on the organizational commitment of academicians in the HEIs of DCs like Pakistan. *European Journal of Sustainable Development*, 2(2), 117-130.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372 – 378.
- Nawaz, A. & Kundi, G. M. (2013). Demographic implications for the eLearning user perceptions in HEIs of NWFP, Pakistan. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 41(5): 1-17.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The impact of employee perceptions of training on organisational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1765-1787.
- Riordan, C.M., Griffith, R.W., & Weatherly, E.W. (2003). Age and work-related outcomes: the moderating effects of status characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 37-57.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 49-58.