

ORGANIZACIONA POSVEĆENOST ZAPOSLENIH NA TERITORIJI NOVOG SADA

NOVI SAD EMPLOYEE ORGANIZATIONAL COMMITMENT

VESNA ŠĆEPANOVIĆ
Fakultet za menadžment, Novi Sad

IVAN ŠĆEPANOVIĆ
Fakultet za menadžment, Novi Sad

TANJA RADOŠEVIĆ
Fakultet za menadžment, Novi Sad

JELENA DAVIDOVIĆ-RAKIĆ
Fakultet za menadžment, Novi Sad

Rezime: Istraživanje je sprovedeno u nameri da utvrdimo nivo organizacione posvećenosti zaposlenih na teritoriji Novog Sada, kao i da utvrdimo da li postoji razlika između pojedinih kategorija ispitanika za svaku pojedinačnu osnovu posvećenosti. Obuhvaćeno je 237 ispitanika zaposlenih u organizacijama na teritoriji Novog Sada. Status nezavisne varijable imaju pol, godine radnog staža, stepen stručne spreme, rad u jednoj ili više organizacija i procena nivoa upotrebe ličnih potencijala. Korišćeni upitnik preuzet je iz knjige Grinberga i Barona „Ponašanje u organizacijama“ (str 170), urađeno po snovu pitanja Meyera i Allena, 1991.godine. Podaci su obrađeni izračunavanjem srednje vrednosti, i primenom Hi-kvadrat testa. Rezultati pokazuju da je prisutan ispodprosečan nivo organizacione posvećenosti ($AS=2.88$), da ne najintenzivnija kontinualna ($AS=3.23$), a najmanje intenzivna normativna organizaciona posvećenost ($AS=2.41$). Pol ispitanika nije značajan izvor razlika u nivou kod ni jedne od tri osnove posvećenosti. Godine radnog staža i stepen stručne spreme jesu značajan izvor razlika za kontinualnu (GRS: Pearson Chi-square = 30,38; $df = 8$; $p = .000$) (SSS: Pearson Chi-square = 7,381; $df = 2$; $p = .05$) i normativnu (GRS: Pearson Chi-square = 20,67; $df = 8$; $p = .000$) (SSS: Pearson Chi-square = 10,79; $df = 2$; $p = .00$) osnovu posvećenosti. Rad u jednoj ili više organizacija je značajan izvor razlika u nivou kontinualne posvećenosti (Pearson Chi-square = 7,59; $df = 2$; $p = .05$). Nivo afektivne posvećenosti statistički je značajno povezan samo sa procenom o stepenu iskorišćenosti radnog potencijala ispitanika (Pearson Chi-square = 22,99; $df = 4$; $p = .00$).

Ključne reči: organizaciona posvećenost, istraživanje organizacione posvećenosti

Abstract: This work shows the results of research on organizational commitment as a type of attitudes that show the identification level of employees with their organizations and their willingness to leave them. The research has been conducted with intention to determine the level of organizational commitment on the territory of Novi Sad, as well as to question whether there is a difference between certain categories of examinees for each commitment base. The research comprised 237 examinees employed in organizations on the territory of Novi Sad. Status of independent variables have gained: gender, years of working experience, educational level, working experience in one or more organizations and estimation of level of personal potentials utility. The questionnaire used is taken from the Greenberg and Baron's "Behaviour in Organizations", p. 170, done according to set of questions by Meyer and Allen, in 1991. The data have been worked on by calculating arithmetic mean, and by application of Pearson Chi-square test. The results have shown that there is a below average level of organizational commitment ($AS=2.88$), with the most intensive continual ($AS=3.23$), and the least intensive normative organizational dedication ($AS=2.41$). The gender of examinees does not represent relevant source of differences in the levels of each type of three mentioned commitment. Years of working experience and level of education represent a significant source of differences for continual (GRS: Pearson Chi-square = 30,38; $df = 8$; $p = .000$) (SSS: Pearson Chi-square = 7,381; $df = 2$; $p = .05$) and normative (GRS: Pearson Chi-square = 20,67; $df = 8$; $p = .000$) (SSS: Pearson Chi-square = 10,79; $df = 2$; $p = .00$) base of commitment. Work in one or more organizations has shown as a significant source of differences in the level of continual commitment (Pearson Chi-square = 7, 59; $df = 2$; $p = .05$). The level of affective commitment is statistically significantly related only to the estimation of level of personal potentials utility of examinees. (Pearson Chi-square = 22, 99; $df = 4$; $p = .00$).

Keywords: organizational commitment, research on organizational commitment

UVOD

Nijedna organizacija u današnjem konkurentnom svetu ne može imati vrhunski učinak, ukoliko svaki zaposleni nije

posvećen ciljevima organizacije i ukoliko ne radi kao efektivan član tima. Više nije dovoljno imati zaposlene koji svakodnevno verno dolaze na posao i svoj posao rade samostalno. Zaposleni bi sada trebalo da razmišljaju poput preduzetnika, koji rade u timovima, i da dokažu

svoju vrednost. Međutim, oni bi takođe želeli da budu deo uspešne organizacije koja pruža dobar prihod i priliku za razvoj, kao i sigurno zaposlenje.

U prošlosti, organizacije su osiguravale lojalnost svojih zaposlenih garancijom sigurnosti radnih mesta. Međutim, mnoge organizacije su na konkurentske pritiske reagovalе otpuštanjima, restrukturiranjem i transformacijama, stvorivši nesigurnije organizacione klime. Zaposleni stoga osećaju da su žrtve prekršenih obećanja. Jedan od izazova s kojima se suočavaju moderne organizacije podrazumeva održavanje posvećenosti zaposlenih u trenutnom poslovnom okruženju. Ovo organizacija može postići kroz razvoj novih "ugovora o radu". Na radnim mestima danas, zaposleni se suočavaju sa mnogo više nejasnoća u svojim svakodnevnim aktivnostima i smanjenom sigurnošću radnog mesta (Bergmann, Lester, De Meuse i Grahm, 2000). Bez sigurnosti kontinuiranog zapošljavanja, radnici su podigli svoja očekivanja u drugim područjima. Na primer, zaposleni očekuju da poslodavci sa predanošću stvore prijatno radno okruženje, omogućе pristupačnost obuka za zaposlene i razvoj, omogućе sigurno radno okruženje i ravnotežu između rada i obaveza radnika van radnog mesta.

Organizacije se suočavaju sa trendom uvek rastuće konkurencije dok se pripremaju za nove izazove. Jedna od ključnih komponenti za preživljavanje je održavanje i unapređivanje organizacijske mogućnosti korištenja ljudskih resursa na delotvoran i efikasan način. Prema Katzu (1964), ponašanja zaposlenih koja su bitna za organizacijsku efektivnost uključuju (1) zaposlenje u organizaciji i njihov opstanak u njoj, (2) sprovođenje specifičnih zahteva i (3) učestvovanje u inovativnim i spontanim aktivnostima koje prevazilaze njihove osnovne uloge. Postavljanje marljivih radnika na nerukovodeća mesta je važno, ali je još od većeg značaja organizacijska sposobnost da stvori posvećenu radnu snagu. Stoga postoji potreba da menadžeri razumeju koncept posvećenosti – šta je to, kako funkcioniše, i što je najznačajnije, koja ponašanja podrazumeva posvećenost radnika nekoj organizaciji. Značaj posvećenosti zaposlenih vidljiv je u istraživanjima veza između posvećenosti i zadovoljstva poslom (Bateman & Organ, 1983), zadovoljenja pravde na radnom mestu (Moorman, Niehoff & Organ, 1992), poverenja u lidera i lojalnosti njemu (Deluga, 1994), kao i shvatanju da je supervizor pravedan (Niehoff & Moorman, 1993).

DEFINISANJE POSVEĆENOSTI

Godinama se posvećenost definisala i merila na različite načine. Zapravo je nedostatak konsenzusa u definisanju ovog termina umnogome doprineo njegovom tretmanu kao multidimenzionalnom konstrukt (Meyer & Allen, 1991). Čak i ako postoji više dimenzija ili oblika posvećenosti, mora postojati jezgro koje ga obeležava. Da bi se ustanovilo šta je to suštinsko jezgro, treba tražiti ono što je zajedničko postojećim među postojećim konceptualnostima. Ipak, autori nisu saglasni u vezi s prirodom stavova i samim tim različitim tipova (dimenzija) posvećenosti koje se njima identifikuju.

TROKOMPONENTNA KONCEPTUALIZACIJA ORGANIZACIJSKE POSVEĆENOSTI: MODEL KOJI SU RAZVILI MEYER I ALLEN

Po Mejeru i Alenu (Meyer and Allen) (1991), organizacijska posvećenost reflektuje se na bar tri opšte teme: aktivna povezanost s organizacijom, predvidivi troškovi napuštanja organizacije i obaveza da se ostane u organizaciji. Ova tri pristupa nazivaju se afektivna, kontinualna i normativna posvećenost. Zajedničko za ova tri pristupa je stav da je posvećenost psihološko stanje koje karakteriše odnos zaposlenih s organizacijom i implicira odluku da se nastavi rad u njoj. Ova psihološka stanja takođe imaju i različite implikacije za ponašanja vezana za radno mesto.

AFEKTIVNA POSVEĆENOST

Afektivna posvećenost odnosi se na emocionalnu vezanost zaposlenog za organizaciju, njegovu identifikaciju s organizacijom i uključenost u njen rad, odnosno saglasnost ciljeva organizacije i pojedinca. Ovo je dobro. Zaposleni koji su jako afektivno posvećeni organizaciji ostaju u njoj jer tako žele. Po Movdeju (Mowday) (1982), uzročnici afektivne posvećenosti svode se na četiri kategorije: (1) lične osobine, (2) strukturalne karakteristike (organizacijske), (3) karakteristike vezane za vrstu posla koji se obavlja, i (4) radna iskustva. Iako je sprovedeno više istraživanja u cilju povezanosti demografskih karakteristika (godine starosti, socijalni status, pol i stepen obrazovanja) povezale s posvećenošću, dobijeni stepen povezanosti nije konzistentan. Postoji isuviše varijabli kao što su status posla, nagrađivanje i radne vrednosti koje dodatno utiču na stepen ove zavisnosti. Malo studija se bavi odnosom između organizacijskih karakteristika i posvećenosti. Međutim, dobijeni rezultati ukazuju na veze afektivne posvećenosti sa decentralizacijom odlučivanja i formalizacijom politike i postupaka organizacije. Pored toga, sproveden je znatan broj istraživanja koja se bave odnosima između radnog iskustva zaposlenih i njihove afektivne posvećenosti. Varijable radnog iskustva koje su u korelaciji s afektivnom posvećenošću uključuju jednakost u raspodeli nagrađivanja, jasnost uloge i oslobođenost od konflikata, obazrivost supervizora, pravednost nagrađivanja naspram učinka i izazova samog posla, priliku za napredovanjem i učešće u donošenju odluka.

KONTINUALNA POSVEĆENOST

Kontinualna posvećenost se odnosi na svest o troškovima povezanim s napuštanjem organizacije. Potencijalni troškovi izlaska iz organizacije uključuju pretnje gubljenja vremena i truda utrošenog na sticanje neprenosivih veština, gubitak atraktivnih pogodnosti, odustajanje od povlastica koje donosi veliki staž, ili urušavanje porodičnih i ličnih partnerskih odnosa. Osim troškova koji se tiču napuštanja organizacije, kontinualna posvećenost će se takođe razviti usled izostanka alternativne mogućnosti zapošljavanja. Zaposleni koji

ostaju u organizacijama zbog kontinualne posvećenosti ostaju u njima jer moraju.

NORMATIVNA POSVEĆENOST

Zaposleni s visokim nivoom normativne posvećenosti osećaju da su u obavezi da ostanu u organizaciji. Vener (Wiener) (1982) naglašava da se ovo osećanje obaveze da se ostane u organizaciji može realizovati iz internalizacije normativnih pritisaka na pojedinca pre svega da se pristupi samoj organizaciji (porodični ili kulturološki razlozi) ili iz organizacione orijentacije, kada uticajni pojedinci u okruženju zaposlenog mogu da vrše jak pritisak na zaposlenog da oseća moralnu odgovornost prema organizaciji.

Ipak, normativna posvećenost takođe može da se razvije kada organizacija omogućava da zaposleni budu nagrađivani unapred (na primer, da im se plati školarina za fakultet) ili nadoknađuje značajne troškove za pružanje zapošljavanja (npr. naknade za „lov na zaposlene“ ili troškove povezane s treninzima za posao). Prepoznavanje tih ulaganja uzrokuje da zaposleni osećaju obavezu da se posvete organizaciji sve dok ne isplate dug.

POSVEĆENOST I PONAŠANJE NA POSLU

Značenje posvećenosti zaposlenih najbolje se može objasniti primenom teorije socijalne razmene. Teorija socijalne razmene temelji se na ekonomskom modelu ljudskog ponašanja, pri čemu su interakcijski procesi između pojedinaca motivisani željom da se poveća nagrađivanje i smanje gubici. Osnovna pretpostavka teorije socijalne razmene je da će odnosi koji pružaju više nagrada nego troškova doprineti trajnom međusobnom poverenju i privlačnosti. Nadalje, ove društvene transakcije uključuju i materijalne koristi i psihološke nagrade, uključujući status, odanost i odobravanje. Na primer, na radnom mestu supervizor omogućuje svojim zaposlenima novčane nagrade, dok zauzvrat radnik doprinosi ličnom posvećenošću i ekspertizom.

Najčešće proučavano ponašanje koje je u korelaciji s posvećenošću jeste obrt novca u nekoj organizaciji. Međutim, taj fokus na promet može biti kratkovidan. Organizacijski učinak zavisi više nego od jednostavnog održavanja stabilne radne snage; zaposleni moraju obavljati dodeljene dužnosti oslanjajući se jedni na druge i moraju da budu spremni da se uključe u aktivnosti koje prevazilaze ulogu zahteva. Stoga se čini razumnom pretpostavka da će spremnost zaposlenih da doprinesu organizacijskom učinku biti pod uticajem prirode posvećenosti koju osećaju. Zaposleni koji žele da pripadaju organizaciji (afektivna posvećenost), za razliku od onih koji osećaju da treba da pripadaju (kontinualna posvećenost), ili onih koji se osećaju dužni da pripadaju (normativna posvećenost) spremniji su da učine napore u korist svoje organizacije. Interesantno je da je od studija koje su registrovale korelacije između posvećenosti i

učinka, većina njih koristila mere afektivne posvećenosti. Moguće je da obaveza da se ostane u organizaciji povlači sa sobom i obavezu da se njoj i doprinese, a u tom slučaju normativna posvećenost pozitivno korelira sa naporima i učinkom. Kontinualna posvećenost je možda najmanje verovatna opcija za pozitivnu korelaciju s učinkom. Zaposleni čiji se mandat u organizaciji temelji prvenstveno na potrebama mogu da imaju malo razloga da učine više nego što je potrebno kako bi održali svoj opstanak u organizaciji.

Organizacijama su potrebni zaposleni koji su spremni da izvršavaju zadatke koji prevazilaze njihove standardne obaveze i očekivanja od njih, i da se uključe u dodatne aktivnosti na poslu. Iz ovog razloga istraživanja će nastaviti da ispituju povezanost ove tri komponente posvećenosti i multidimenzionalnu merljivost ponašanja na poslu. Meyer and Allen su otkrili da je merljivost ponašanja na poslu pozitivno korelisana sa merama afektivne i normativne posvećenosti, ali ne i sa kontinualnom posvećenošću. Istraživanje koje su sprovedi Randall, Fedor i Longenecker (1990) otkriva da afektivna posvećenost značajno doprinosi predviđanju stavki koje se odnose na kvalitet, spremnost na žrtvovanje, kao i na spremnost da se znanje deli. Normativna posvećenost doprinosi samo pretpostavci o spremnosti na žrtve, a kontinualna posvećenost nije dala nikakve značajne predikcije vezane za ova organizaciona ponašanja. Ova otkrića time pružaju podršku predlogu da ove tri komponente posvećenosti imaju različite implikacije na ponašanja na poslu osim obrta.

Pojam usko vezan za posvećenost je organizacijsko „državljanstvo“. To može biti koncipirano kao globalni koncept koji uključuje sva pozitivna, organizacijski relevantna ponašanja pojedinih članova organizacije. Samim tim to uključuje tradicionalne poslove koji imaju određene uloge, funkcionalna ponašanja sa dodatnim ulogama, i politička ponašanja kao što je potpuno i odgovorno učestvovanje u organizaciji, koji su obično bili izostavljeni u prethodnim studijama o „državljanstvu“.

PROBLEM ovog istraživanja je sagledavanje nivoa organizacione posvećenosti zaposlenih u različitim novosadskim organizacijama.

Teorijski **CILJ** ovog istraživanja je utvrditi da li postoje, i ako postoje kakve su relacije organizacione posvećenosti i pojedinih obeležja ispitanika. Praktičan cilj rada sastoji se u predlogu postupaka koji bi rezultirali većim nivoom afektivne posvećenosti.

HIPOTEZE Opšta hipoteza od koje polazimo u istraživanje glasi: kod ispitanika je prisutan ispodprosečan nivo organizacione posvećenosti.

H1: Najzastupljenija je kontinualna posvećenost.

H2: Najmanje zastupljena je afektivna posvećenost.

H3: Pol nije značajan izvor razlika u osnovama posvećenosti.

H4: Godine radnog staža nisu značajan izvor razlika u osnovama posvećenosti.
H5: Stepen stručne spreme nije značajan izvor razlika u osnovama posvećenosti.
H6: Rad u jednoj ili više organizacija nije značajan izvor razlika u osnovama posvećenosti.
H7: Procena stepena iskorišćenosti radnog potencijala nije značajan izvor razlika u osnovama posvećenosti.

METODOLOGIJA

Uzorak varijabli

Nezavisne varijable ovog istraživanja su: pol, godine radnog staža, stepen stručne spreme, broj organizacija u kojima je zaposleni radio, kao i procena o stepenu iskorišćenosti radnog potencijala ispitanika.

Zavisne varijable su 12 ponuđenih tvrdnji, po ključu sortirane u tri osnove organizacione posvećenosti.

Uzorak ispitanika

Uzorak ispitanika čine 237 zaposlenih na teritoriji Novog Sada. Organizacije u kojima je distribuiran upitnik birane su slučajnim putem, a u uzorak su ušli oni koji su na dan zadavanja bili na svojim radnim mestima i koji su prihvatili da učestvuju u istraživanju. Ovo ukazuje da uzorak ima karakteristike i prigodnog i slučajnog, pa se može reći da je reprezentativan, a dobijeni podaci relevantni.

Struktura uzorka ispitanika prema nezavisnim varijablama prikazana je u Tabeli 1.

Tabela 1- Struktura uzorka ispitanika

VARIJABLA	ODGOVOR	FREKVENCIJA	PROCENAT
Pol	Ženski	164	69.2
	Muški	73	30.8
Godine radnog staža	Do 2 godine	24	10.1
	Od 2-5 godina	35	14.8
	Od 6-10 godina	59	24.9
	Od 11-15 godina	43	18.1
	Od 16-25 godina	46	19.4
	Od 26-35 godina	25	10.5
	Više od 36 godina	5	2.1
Stepen stručne spreme	Završena osnovna škola	7	3.0
	Završena srednja škola	130	54.9
	Završena viša škola	37	15.6
	Završen fakultet	58	24.5
	Magistratura, doktorat	5	2.1
Radili ste u	U 1 kompaniji	105	44.3
	Više kompaniji	130	54.9
	Bez odgovora	2	.8
Procenite u kojoj meri je Vaš radni potencijal pozitivno iskorišćen (upotrebljen) na Vašem radnom mestu:	u potpunosti	93	39.2
	delimično	115	48.5
	izuzetno slabo	28	11.8
	Bez odgovora	1	.4

Metode istraživanja i instrumenti za prikupljanje podataka

U radu je korišćena metoda terenskog istraživanja. Instrument za prikupljanje podataka je preuzet iz knjige Grinberga i Barona „Ponašanje u organizacijama“ (str 170), urađeno po snovu pitanja Meyera i Allena, 1991.godine. Sadrži 12 ponuđenih tvrdnji, a ispitanik daje odgovore tako što izražava stepen svog slaganja sa svakom tvrdnjom pojedinačno na petostepenoj skali Likertovog tipa, od najnižeg (potpuno se ne slažem) do najvišeg (potpuno se slažem).

Postupci za obradu podataka

Dobijeni podaci su obrađeni utvrđivanjem prosečne vrednosti na ukupnom nivou, kao i za svaku osnovu posvećenosti pojedinačno. U cilju utvrđivanja postojanja razlika između pojedinih kategorija ispitanika za svaku pojedinačnu osnovu posvećenosti primenjen je Hi-kvadrat test nezavisnosti obeležja. Petostepena skala odgovora ispitanika je redukovana na trostepenu, i izvršeno je sažimanje pojedinih kategorija ispitanika.

Tok istraživanja

Ispitivanje je sprovedeno u prvoj polovini 2011.godine. Zaposleni su ispitani na svojim radnim mestima. Nakon datog kratkog uputstva za popunjavanje upitnika, uz napomenu da je ispitivanje anonimno, pristupilo se popunjavanju istog. Popunjavanje je trajalo u proseku 10-ak minuta. U pojedinim firmama bilo je nepravilno popunjenih upitnika, što ukazuje na nezainteresovanost za ovu temu, ili pak nespremnost-nemogućnost za iskrene odgovore, te ti upitnici nisu uzeti u obzir prilikom obrade podataka.

REZULTATI

Utvrđivanjem nivoa organizacione posvećenosti, koji iznosi $AS = 2.88$, potvrdili smo opštu hipotezu istraživanja: kod zaposlenih na teritoriji Novog Sada prisutan je ispodprosečan nivo organizacione posvećenosti.

Posmatrajući svaku osnovu organizacione posvećenosti pojedinačno, utvrdili smo da je najzastupljenija kontinualna ($AS = 3.23$), zatim afektivna ($AS = 3.01$) i na kraju normativna ($AS = 2.41$). Ovakvi rezultati idu u prilog prvoj posebnoj hipotezi, koja glasi: najzastupljenija je kontinualna osnova posvećenosti; i opovrgavaju drugu posebnu hipotezu, koja glasi: najmanje je zastupljena afektivna osnova posvećenosti.

U cilju ispitivanja uticaja pojedinih obeležja ispitanika na pojedine osnove organizacione posvećenosti dobijeni podaci su obrađeni primenom Hi-kvadrat testa.

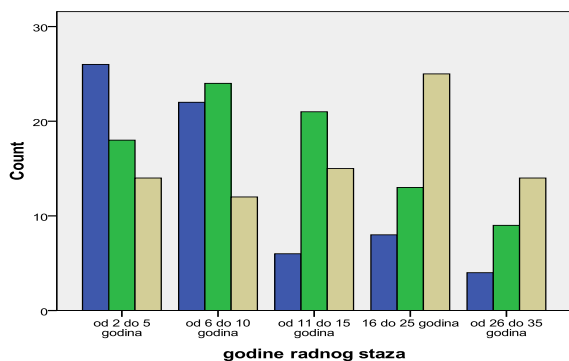
Rezultati pokazuju da između ispitanika različitog pola ne postoji statistički značajna razlika na svakoj pojedinačnoj osnovi organizacione posvećenosti. Ovim se treća posebna hipoteza prihvata.

Podaci prikazani u Tabeli 2 pokazuju da su godine radnog staža ispitanika statistički značajan izvor razlika u nivou kontinualne osnove posvećenosti organizaciji ($\chi^2 = 30.38$; $df = 8$; $p = 0.00$). Sa povećanjem godina radnog staža raste i kontinualna posvećenost organizaciji. Tabela 2: Kontinualna osnova posvećenosti i godine radnog staža

Godine radnog staža	Kontinualna posvećenost			Ukupno
	Niska	Prosečna	Visoka	
Do 5 godina	26	18	14	58
od 6 do 10 godina	22	24	12	58
od 11 do 15 godina	6	21	15	42
16 do 25 godina	8	13	25	46
od 26 do 35 godina	4	9	14	27
Ukupno	66	85	80	231

Pearson Chi-square = 30,38; df = 8; p = .000

Bar Chart



Dobijeni rezultat ne iznenađuje, obzirom da zaposleni radeći duže vremena na istom mestu akumulira investicije kao što su: vreme, odnos sa kolegama, položaj, koje ne može preneti ukoliko promeni organizaciju.

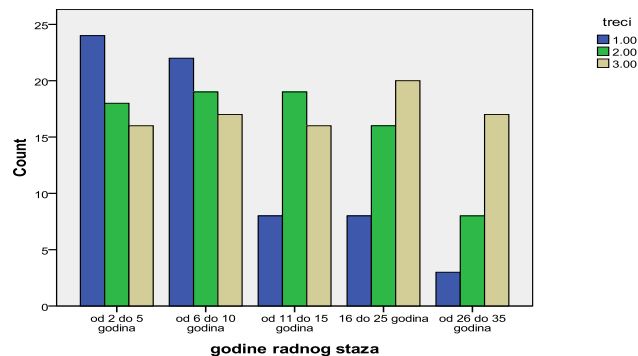
Tabela 3 sadrži podatke na osnovu kojih možemo videti da postoji statistički značajan uticaj godina radnog staža ispitanika na nivo normativne osnove posvećenosti organizaciji (Chi-Square=20.67; df=8; p=0.00). Kod većeg broja ispitanika sa radnim stažom do 10 godina prisutna je niska normativna posvećenost, dok je kod ispitanika sa preko 16 godina radnog staža češće prisutna visoka normativna posvećenost.

Tabela 3: Normativna osnova posvećenosti i godine radnog staža

Godine radnog staža	Normativna posvećenost			Ukupno
	Niska	Prosečna	Visoka	
Do 5 godina	24	18	16	58
od 6 do 10 godina	22	19	17	58
od 11 do 15 godina	8	19	16	43
16 do 25 godina	8	16	20	44
od 26 do 35 godina	3	8	17	28
Ukupno	65	80	86	231

Pearson Chi-square = 20,67; df = 8; p = .000

Bar Chart



Rezultati ukazuju da što ispitanici imaju manje godina radnog iskustva manje osećaju obavezu i pritisak okoline da ostanu u organizaciji u kojoj već rade, i obrnuto, što ispitanici imaju više godina radnog iskustva to je češći razlog njihove posvećenosti organizaciji posledica pritiska okoline.

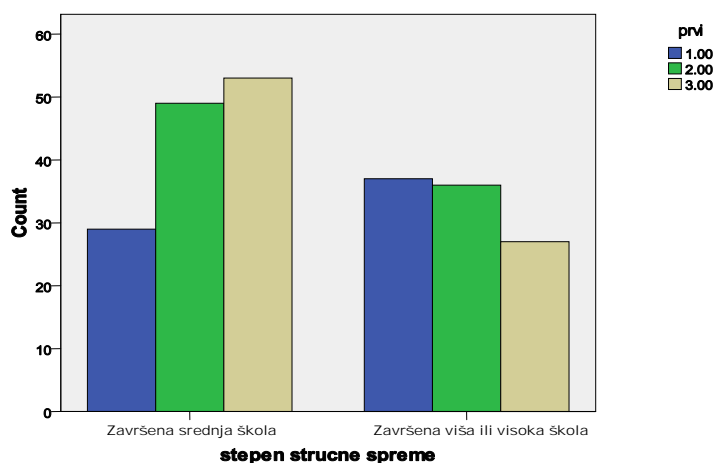
Podaci prikazani u narednoj tabeli pokazuju statistički značajan uticaj stepena stručne spreme na nivo kontinualne posvećenosti, pri čemu je ta veza obrnuto proporcionalna: kod ispitanika sa nižim stepenom stručne spreme češće je prisutna visoka kontinualna posvećenost, kao i da je kod ispitanika sa višim stepenom stručne spreme češće prisutna niska kontinualna posvećenost organizaciji (Pearson Chi-square = 7,381; df = 2; p = .05).

Tabela 4: Kontinualna osnova posvećenosti i stepen stručne spreme

Stepen stručne spreme	Kontinualna posvećenost			Ukupno
	Niska	Prosečna	Visoka	
Završena SŠ	29	49	53	131
Završena VŠ i više	37	36	27	100
Ukupno	66	85	80	231

Pearson Chi-square = 7,381; df = 2; p = .05

Bar Chart



Rezultat upućuje na zaključak da što su ispitanici obrazovaniji to manje "idu na siguran ulog", tj. razlog njihove posvećenosti su sve manje nevidljive investicije (izgradnja pozicije, odnosi sa kolegama) koje su oni

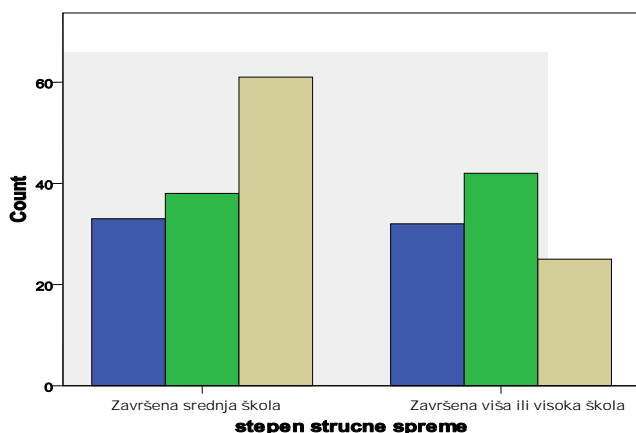
vremenom uložili radeći u toj organizaciji. Ovi odnosi obezbeđuju sigurnost i privilegije, koje zaposleni sa većim stepenom stručne spreme smatraju manje važnim razlogom za posvećenost organizaciji.

Dobijeni rezultati (Tabela 5.) ukazuju da postoji statistički značajna razlika nivoa normativne posvećenosti u zavisnosti od stepena stručne spreme ispitanika (Pearson Chi-square = 10,79; df = 2; p = .00). Što su ispitanici sa manjim SSS, to je kod njih prisutnija visoka normativna posvećenost organizaciji.

Tabela 5: Normativna osnova posvećenosti i stepen stručne spreme

Stepen stručne spreme	Normativna posvećenost			Ukupno
	Niska	Prosečna	Visoka	
Završena SSS	33	38	61	132
Završena VSS i više	32	42	25	99
Ukupno	65	80	86	231
Pearson Chi-square = 10,79; df = 2; p = .00				

Bar Chart



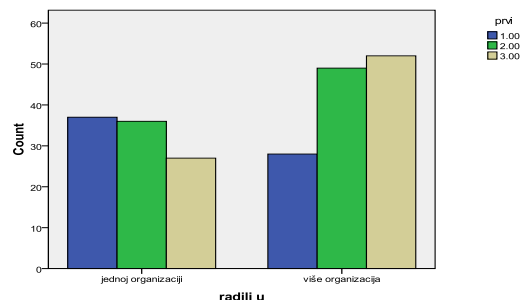
Kako normativna osnova posvećenosti nastaje iz osećanja obaveze da se ostane u aktuelnoj organizaciji, nametnutog od okoline ili uticajnog pojedinca u organizaciji, ne iznenađuje rezultat da je ona više prisutna kod ispitanika sa nižim stepenom stručne spreme. Rezultat se može objasniti i sve većom konkurencijom na tržištu radne snage, kada oni sa višim i visokim stepenom stručne spreme imaju više izgleda za zasnivanjem radnog odnosa. Najveći broj radnika sa najviše završenom srednjom školom su pod velikim pritiskom okoline, i uprkos nezadovoljstvu u vezi sa radom, ne preduzimaju mnogo da to promene.

Da postoji statistički značajan uticaj (Pearson Chi-square = 7,59; df = 2; p = .05) broja organizacija u kojima su ispitanici radili na nivo kontinualne posvećenosti pokazuju podaci u Tabeli 6. Povezanost ide u smislu da što su ispitanici radili u više organizacija to je češće prisutan viši nivo kontinualne posvećenosti, i obrnuto, rad u jednoj organizaciji je povezan sa češće prisutnim niskim nivoom kontinualne posvećenosti organizaciji.

Tabela 6: Kontinualna osnova posvećenosti i broj organizacija u kojima su do sada ispitanici radili

Do sada ste radili u	Kontinualna posvećenost			Ukupno
	Niska	Prosečna	Visoka	
Jednoj organizaciji	37	36	27	100
Više organizacija	28	49	52	129
Ukupno	65	85	79	229
Pearson Chi-square = 7,59; df = 2; p = .05				

Bar Chart



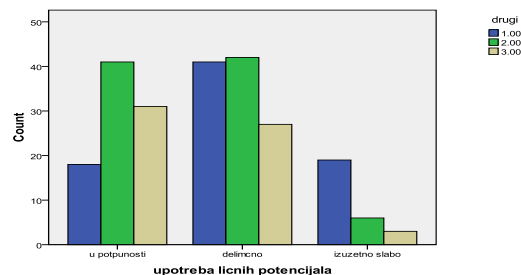
Radni staž u bar dve organizacije pokazao se kao značajno obeležje nivoa organizacione posvećenosti, kada iz rezultata vidimo da iskustvo promene organizacije jača svest o materijalnim i "psihološkim" troškovima.

U Tabeli 7 su prikazani rezultati ispitivanja uticaja procene stepena upotreba ličnih potencijala na nivo afektivne posvećenosti organizaciji. Dobijena je statistički značajna razlika (Pearson Chi-square = 22,99; df = 4; p = .00), u smislu da je kod ispitanika koji procenjuju da su njihovi potencijali izuzetno slabo upotrebljeni na random mestu češće je prisutna niska afektivna posvećenost, i obrnuto: kod ispitanika koji procenjuju da su njihovi potencijali u potpunosti upotrebljeni češće prisutna je visoka afektivna posvećenost organizaciji.

Tabela 7: Afektivna osnova posvećenosti i procena stepena upotrebe ličnih potencijala

Procenite u kojoj meri je Vaš radni potencijal pozitivno iskorišćen (upotrebljen) na Vašem radnom mestu:	Afektivna posvećenost			Ukupno
	Niska	Prosečna	Visoka	
U potpunosti	18	41	31	90
Delimično	41	42	27	110
Izuzetno slabo	19	6	3	28
Ukupno	78	89	61	228
Pearson Chi-square = 22,99; df = 4; p = .00				

Bar Chart



S obzirom na teorijski određenje afektivne osnove organizacione posvećenosti dobijeni rezultat se i očekivao. Potvrđeno je da saglasnost ličnih i organizacionih ciljeva, rezultira većim stepenom angažovanosti radnika.

REZIME

Pol, kao obeležje ispitanika, nije pokazao statistički značajnu vezu ni sa jednom osnovom organizacione posvećenosti. Godine radnog staža i stepen stručne sprema su statistički značajno povezani sa kontinualnom i normativnom osnovama organizacione posvećenosti, dok su rad u jednoj ili više organizacija i lična procena nivoa iskorišćenosti radnog potencijala povezani samo sa po jednom osnovom organizacione posvećenosti. Afektivna osnova posvećenosti pokazala je statistički značajnu vezu samo sa jednim posmatranim obeležjem: ličnom procenom o iskorišćenosti radnih potencijala.

REFERENCE

1. Bateman, TS & Organ, DW. 1983. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26:587-595.
2. Bergmann, TJ, Lester, SW, De Meuse, KP & Grahn, JL. 2000. Integrating the three domains of employee commitment: an exploratory study. *Journal of Applied Business Research*, 16(4):15-27.
3. Grinberg, Džerald & Baron, Robert A.: *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, 1998.
4. Katz, D. 1964. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9:131-133.
5. Meyer, JP & Allen, NJ. 1987. A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 19:199-215.
6. Moorman, RH, Niehoff, BP & Organ, DW. 1992. Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting out the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. Annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas, NV.
7. Niehoff, BP & Moorman, RH. 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36:527-556.