



XXIV Интернационални научни симпозијум
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегијском менаџменту

17. мај 2019, Суботица, Република Србија

Биљана Ђорђевић

Економски факултет у Нишу
Универзитет у Нишу
Ниш, Република Србија

Маја Ивановић-Ђукић

Економски факултет у Нишу
Универзитет у Нишу
Ниш, Република Србија

Винко Лепојевић

Економски факултет у Нишу
Универзитет у Нишу
Ниш, Република Србија

УТИЦАЈ ПОСВЕЋЕНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ НА ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПЕРФОРМАНСЕ – ОСНОВ ЗА СТРАТЕГИЈСКИ ПРИСТУП ЊЕНОЈ ИЗГРАДЊИ

Апстракт: Посвећеност запослених је тема која дуго заокупља пажњу теоретичара имајући у виду чињеницу да ова категорија испољава снажан утицај на многе појаве у радној средини, почевши од стопе флукуације, апсентизма, па до перформанси које запослени остварују. Богатство литературе у овој области темељи се и на чињеници да је реч о слојеној категорији која се може посматрати из раличитих углова, па се, сходно томе, може говорити о посвећености организацији, посвећености послу, посвећености самом себи, посвећености колегама, посвећености клијентима итд. Када је, пак, реч о посвећености организацији, ова комплексна категорија се рашчлањује на три врсте, на афективну, континуалну и нормативну посвећеност. Најпожељнији тип посвећености запослених из перспективе послодаваца јесте афективна посвећеност која одражава снажно веровање у циљеве организације и спремност да се активно учествује у њеном развоју. Са друге стране, нормативна посвећеност рефлектује осећање обавезе запослених да остану у организацији, док континуална посвећеност настаје услед процене запослених да напуштање организације изазива веће трошкове него користи. Предмет овог рада биће испитивање утицаја глобалне (укупне) посвећености запослених, као и појединих врста посвећености на перформансе које организације остварују. Полазна претпоставка рада је да посвећеност запослених има статистички значајан утицај на организационе перформансе. За проверу валидности ове претпоставке биће коришћене методе корелационе и регресионе анализе при чему ће анализа бити базирана на подацима који су добијени примарним истраживањем на узорку организација у Југоисточној Србији. Теоријске импликације рада огледају се попуњавању празнине у домаћој литератури из области организационе посвећености, док се емпиријске импликације огледају у механизмима и мерама које ће на крају рада бити предложене са циљем да се позитивно утиче на развој посвећености код запослених. Како се посвећеност запослених гради у дужем временском периоду, механизми и мере за њену изградњу имају стратегијски карактер.

Кључне речи: посвећеност запослених, организација, перформансе, изградња.

THE IMPACT OF EMPLOYEES COMMITMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCES - BASIS FOR STRATEGIC APPROACH TO ITS DEVELOPMENT

Abstract: Employees' commitment is a topic that has long been a concern of many theoreticians, bearing in mind the fact that this category exhibits a strong impact on many phenomena in the workplace, starting with the fluctuation rate, absenteeism, and the performance that the employees achieve. The richness of literature in this field is also based on the fact that this is a complex category that can be viewed from a variety of angles, so, accordingly, one can speak of commitment to organization, commitment to job, commitment to oneself, commitment to colleagues, commitment to clients, etc. When it comes to commitment to the organization, this complex category can be divided into three types, affective, continuous, and normative commitment. The most desirable type of employees' commitment from the perspective of employers is an affective commitment that reflects a strong belief in the goals of an organization and a willingness to participate actively in its development. On the other hand, normative commitment reflects the feeling of the obligation of employees to remain in the organization, while continuing commitment is due to the estimation of employees that leaving the organization causes higher costs than benefits. The subject of this paper will be to examine the impact of global (total) employees' commitment, as well as the impact of different types of commitment, to the performances that organizations are achieving. The starting assumption of the paper is that employees' commitment has a statistically significant impact on organizational performance. In order to verify the validity of this assumption, the methods of correlation and regression analysis will be used, whereby the analysis will be based on the data obtained from the primary survey on the sample of organizations in the Southeast of Serbia. Theoretical implications of paper are reflected in filling the gaps in domestic literature in the field of organizational commitment, while empirical implications are reflected in the mechanisms and measures that will be proposed at the end of the paper in order to positively influence the development of employees' commitment. As employees' commitment is built over a longer period of time, the mechanisms and measures for its development have a strategic character.

Key words: employees commitment, organization, performance, development.

1. УВОД

Посвећеност запослених је појава која већ неколико деценија у значајној мери заокупља пажњу теоретичара и практичара из области менаџмента људских ресурса. Разлог зашто је то тако препознаје се у чињеници да овај феномен испољава снажан утицај на многе значајне појаве у радној средини, као што су апсентизам, флукуација, кашњење на послу итд. Поједини аутори иду, чак, дотле да указују да разлог за велико интересовање за посвећеност запослених лежи у чињеници што се конкурентска предност организација и њихове супериорне перформансе темеље, управо, на посвећености запослених који те организације чине (Akintayo, 2010). Из тог разлога посвећени запослени виде се као кључни ресурс организација и претпоставка њиховог опстанка и успеха на турбулентном савременом тржишту.

Посвећеност запослених, међутим, није једнозначни феномен. Богатство литературе у овој области говори о томе да се ради о сложеној категорији која се може посматрати из раличитих углова. Сходно томе, може говорити о посвећености запослених организацији, посвећености послу, посвећености самом себи, посвећености колегама, посвећености клијентима итд. Када је, пак, реч о посвећености организацији, ова комплексна категорија се рашчлањује на три врсте посвећености и то на афективну, континуалну и нормативну посвећеност (Meyer & Allen, 1997) које, уједно, оражавају и различите разлоге на којима се темељи њихова посвећеност организацији. Тако су поједини запослени посвећени организацији јер снажно верују у вредности за које се она залаже, други су посвећени јер су високи трошкови напуштања те организације, док трећи имају осећање моралне обавезе према организацији у којој су запослени (Meyer & Allen, 1997).

Организације, по правилу, високо вреднују посвећеност код својих запослених јер се показало да она може битно смањити негативне облике понашања, као што су кашњење, апсентизам и флукуација (Irefin & Mechanic, 2014). Са друге стране, у многим студијама се показало и да између организационе посвећености и перформанси које запослених остварују постоји директна повезаност (Zia ud & Khan, 2010; Folorunso, Adewalen & Abodunde, 2014). Сходно томе може се рећи организациона посвећеност запослених има потенцијално озбиљне консеквенце по укупне организационе перформансе (Irefin & Mechanic, 2014).

Имајући у виду значај организационе посвећеност запослених за многе појаве у радној средини, али, пре свега за перформансе које остварују (а самим тим и за перформансе предузећа као целине), предмет овог рада је испитавање утицаја организационе посвећености, како укупне, тако и појединачних облика, на перформансе које предузећа у Србији остварују. Циљ рада је да се на основу резултата истраживања менаџерима предложи одређени механизми и мере чија примена може допринети повећању нивоа посвећености код запослених и сходно томе изврши позитиван утицај на резултате које та предузећа остварују.

Рад је структуриран тако што се у првом делу даје преглед литературе о концепту организационе посвећености и дефинишу полазне хипотезе, затим се даје приказ резултата истраживања и њихова дискусија, док су на крају рада дата закључна разматрања.

2. ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ И РАЗВОЈ ХИПОТЕЗА

2.1. ОРГАНИЗАЦИОНА ПОСВЕЋЕНОСТ

Организациона посвећеност као концепт представља предмет интересовања теоретичара и практичара већ неколико деценија. Има мишљења да је овај концепт поред концепта задовољства послом, заправо, један од најизучаванијих у менаџменту. Разлог за то лежи у чињеници што се показало да ова појава утиче на многе исходе и појаве у радној средини које директно или индиректно утичу на укупне резултате које организације остварују (апсентизам, флукуација и сл.). Сходно томе, организациона посвећеност препозната је као важна компонента укупног организационог успеха (Randall, Fedor & Longenecker, 1990).

Када је реч о концептуализацији овог феномена приметно је да у литератури постоји мноштво гледишта и становишта која се, шире посматрано, ипак не разликују значајно. Примера ради, још 70-их година двадесетог века посвећеност је посматрана у контексту спремности запослених да улажу виши ниво напора за добробит организације, снажне жеље да се остане у организацији и прихватања главних циљева и вредности организације (Porter, Steers, Mowday & Boultian, 1974). Сличну концептуализацију налазимо много касније код референтних аутора у овој области, Мејера и Алена, који под овим појмом подразумевају психолошку везу између запосленог и организације која ће учинити мање вероватним да запослени добровољно напусте организацију (Meyer & Allen, 1997).

Међу осталим схватањима феномена организационе посвећености које нуди референтна литература поменимо и то да се организациона посвећеност описује и као жеља/спремност запослених да буду посвећени и лојални организацији (Dee, Henkin & Singleton, 2006). Боехман (Boehman, 2006), пак, слично као и Портер и његови сарадници (Porter et al., 1974), види организациону посвећеност као мултидимензионални концепт који укључује спремност запослених да улажу напоре за добробит организације и жељу да остану у организацији. Насер (Naser, 2007), примера ради, посматра организациону посвећеност у контексту задовољства послом указујући да запослени који су незадовољни на послу да су мање посвећени и да траже прилике за ново запошљавање. Уколико, пак, прилике не постоје он сматра да ће се запослени емоционално и ментално дистанцирати од организације. Сходно томе, наведени аутор указује да организациона посвећеност важан моменат у оцени намера запослених за напуштањем организације и њиховог доприноса тој организацији. Адекола (Adekola, 2012), даље, дефинише посвећеност као позитивну евалуацију организације и организационих циљева од стране запослених. Коначно, поменимо и Куерши, Хајат, Али и Сарват (Qureshi, Nayat, Ali, & Sarwat, 2011), који дефинишу организациону посвећеност као осећање одговорности запослених према мисији организације.

Из напред наведеног се може јасно закључити да се психолошка повезаност запослених са организацијом, тј. организациона посвећеност, може заснивати на различитим основама одражавајући истовремено и различите разлоге на којима се посвећеност организацији може заснивати. У том контексту, у литератури је запознатији тродимензионални модел посвећености који су развили Мејер и Ален (Meyer & Allen, 1991) и који укључује афективну, континуалну и нормативну посвећеност.

Када је реч о *афективној посвећености* сматра се да је она најпожељнија манифестација посвећености, јер се односи на емоционалну повезаност и идентификацију запослених са предузећем. Код запослених који поседују ову димензију посвећености уочава се висок степен мотивисаности, снажно веровање у циљеве предузећа, спремност за активним учешћем у развоју предузећа итд., што се позитивно одражава и на резултате које запослени постижу. Мејер и Ален (Meyer & Allen, 1991) указују да запослени код којих се развије овај вид посвећености остају у организацији зато што то желе.

Када је реч о *континуалној посвећености*, Мејер и Ален (Meyer & Allen, 1991) је описују у контексту трошкова везаних за напуштање организације. У пракси то значи да уколико запослени процене да ће бити високи трошкови напуштања организације, они ће бити посвећени тој организацији, не зато што то желе, већ зато што морају. У трошкове напуштања организације спадају трошкови трагања за новим послом, али и бенефиције које би се изгубиле. Напуштање предузећа може проузроковати и нематеријалне губитке, као што су: прекинуте социјалне везе и контакти, губитак имица који произилази из рада за одређено предузеће итд. Ову врсту посвећености често испољавају запослени који се налазе на високим позицијама на хијерархијској лествици, јер су најчешће уложили пуно труда и напора да би те позиције и достигли. Континуалну посвећеност испољавају и они запослени који би имали ограничене могућности за алтернативно запошљавање. Према мишљењу појединих

аутора ова врста посвећености би могла повећати уколико би организација имала јасан план за промоцију запослених, добар систем награђивања и план за развој каријере (Akhtar & Tan, 1994; Shouksmith, 1994).

Нормативна посвећеност, као трећа врста посвећености, рефлектује осећање обавезе запослених да остану у предузећу из одређених разлога (стипендирање, разне врсте помоћи од стране предузећа итд.). Ипак, фактори који утичу на нормативну посвећеност предузећа имају сложену структуру, јер у зависности од саме личности запосленог могу испољавати различито дејство. Гледано из перспективе предузећа, ова група запослених је важна за предузеће, јер може да остварује високе перформансе. Међутим, током времена ниво нормативне посвећености може ослабити, што се може негативно одразити на резултате у раду.

2.2. ПЕРФОРМАНСЕ ЗАПОСЛЕНИХ

Перформансе запослених уобичајено се дефинишу као исходи активности које предузимају запослени, а који су резултат њихових напора, способности и перцепција задатака који су им поверени (Prasetya & Kato, 2011). Оне одражавају степен достигнућа на сваком радном месту и испуњење организационе регулативе, очекивања или захтева који проистичу из задатка који им је додељен (Folorunso, Adewale & Abodunde, 2014). Перформансе се често дефинишу и у контексту квантитета, квалитета и доприноса који запослени дају остваривању организационих циљева. Такође, посматрају се и као укупан исход рада укључујући ефикасност и ефективност (Hsu, 2005).

Будући да су запослени ти који чине организације, перформансе које остварују на својим радним местима рефлектују се и на перформансе које се остварују на организационим нивоу (Zheng, Sharan & Wei, 2010). Полазећи од те чињенице за послодавце и менаџере је веома важно да знају како могу добити најбоље од својих запослених. У том контексту веома је корисно сагледати резултате истраживања која су спроведена у овој области, јер ти резултати уједно сугеришу и правце у којима треба да иду напори послодавца и менаџера за унапређење индивидуалних перформанси. Истраживања у овој области показују да на перформансе које запослени остварују утиче велики број фактора, међу којима се по значају издвајају: стил вођства, задовољство послом, задовољство зарадом, могућност да се партиципира у доношењу одлука итд.

2.3. РАЗВОЈ ХИПОТЕЗА

Истраживање односа организационе посвећености и перформанси које запослени остварују предмет је многих студија. Притом је истраживан однос, како између укупне организационе посвећености и перформанси, тако и однос између појединих типова организационе посвећености и перформанси.

Једно од таквих истраживања реализовали су Зијауд и Кхан (Zia ud & Khan, 2010) и том приликом утврдили да постоји позитиван однос између укупне организационе посвећености и перформанси запослених, као и да све три димензије организационе посвећености имају позитиван и значајан утицај на перформансе запослених. До сличног закључка дошли су и Фолорунсо и његови сарадници (Folorunso et al., 2014). Наиме, у истраживању које су спровели утврдили су да афективна, нормативна и континуална посвећеност заједно и независно испољавају позитиван утицај на перформансе које запослени остварују (Folorunso et al., 2014).

Сличан однос између организационе посвећености и перформанси утврђен је и у студији коју су спровели Кхан, Зијаудин и Рамај (Khan, Ziauddin & Ramay, 2010). У овом истраживању утврђено је да постоји позитиван однос између организационе посвећености и перформанси запослених, при чему је посебно нормативна компонента организационе посвећености имала позитиван и значајан ефекат на перформансе запослених.

Да укупна организациона посвећености и поједине њене компоненте имају позитиван утицај на перформансе које запослени остварују утврђено је и у студијама које су спровели и многи други аутори (Negin, Omid & Ahmad, 2013; Chughtai & Zafar, 2006; Khan et al., 2010).

Међутим, има и другачијих налаза. Тако, на пример, Сомерс и Бирнбаум (Somers & Birnbaum, 1998) су утврдили да је посвећеност каријери позитивно колерирана са перформансама запослених, али се таква веза није могла уочити између организационе посвећености и перформанси запослених. Постоје и истраживања у којима се показало да између афективне и нормативне посвећености и перформанси запослених постоји позитивна веза, док таква веза није могла да буде утврђена између континуалне посвећености и перформанси. Шта више утврђена је негативна веза (Clarke, 2006).

Иако наведена истраживања показују да однос организационе посвећености, тачније појединих њених компоненти и перформанси запослених, може бити и негативан или, чак, да се та веза и не може успоставити, већина спроведених истраживања у овој области сугерише да је овај однос позитиван. С тим у вези дефинисане су и следеће хипотезе које ће бити тестиране у раду:

- X1: Организациона посвећеност запослених има позитиван утицај на перформансе предузећа.
 X2: Афективна посвећеност запослених има позитиван утицај на перформансе предузећа.
 X3: Континуелна посвећеност запослених има позитиван утицај на перформансе предузећа.
 X4: Нормативна посвећеност запослених има позитиван утицај на перформансе предузећа.

3. УЗОРАК И ПРОЦЕДУРА

Да би се проверила валидност наведених хипотеза спроведено је примарно истраживање. Испитивали смо који тип организационе посвећености је присутан код запослених у предузећима Републике Србије која су била обухваћена истраживањем и да ли постоји веза, како између појединих типова организационе посвећености и пословних перформанси, тако и између укупне организационе посвећености и пословних перформанси. Истраживање је спроведено у периоду од октобра 2017. до фебруара 2018. године анкетирањем запослених у организацијама југоисточне Србије. Упитник је укључивао две групе питања. Прву групу чинила су општа питања, везана за пол, старост, образовање, дужину радног стажа и позицију у предузећу запослених. Другу групу чинила су питања везана за типове организационе посвећености. Питања су формулисана у складу са упитником који су креирали Мејер и Ален (Meuer & Allen, 1991). Од запослених је тражено да оценама од 1 до 5 Ликертове скале (при чему 1 значи "уопште се не слажем", а 5 "у потпуности се слажем") одговоре на питања везана за типове организационе посвећености.

Узорак је укључивао 200 запослених у 17 организација које послују на територији Републике Србије (углавном југоисточне Србије). Од укупно подељених упитника, 31 је одбачено због непотпуних одговора, а задржано је 169. У структури узорка особе женског пола су учествовале са 42,0%, док је мушкараца било нешто више и чинили су 58,0% испитаника. Што се тиче старосне структуре, она је била следећа: 10,1% су чинили испитаници старости до 25 година, 42,0% испитаници између 26 и 40 година, 40,2% су били испитаници између 41 и 55 година, 7,7% испитаници старији од 55 година. Такође, 66,2% запослених има средњу школу, 20,7% има високо образовање, док 9,5% има више образовање и свега 3,6% је са основним образовањем.

4. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

Коришћена мерна скала у истраживању се састојала од три ставке. Испитивањем њене поузданости долази се до закључка да вредности Cronbach's Alpha од 0.828 указују на веома добру поузданост и унутрашњу сагласност скала у узорку. Према подацима из Табеле 1, колона Correlated Item-Total Correlation, постоји висок степен корелације сваке ставке са укупним резултатима. Како су све вредности у колони Cronbach's Alpha if Item Deleted мање од коначне вредности алфе (0,828), налазимо да је упутно да све ставке у постојећој скали остану, те да је оваква скала упоредива са истраживањима која су базирана на оваквој скали. Такође, средња вредност корелације између ставки износи 0,572, а корелација парова ставки од 0,429 до 0,648, што указује на то да је корелација међу ставкама јака.

Табела 1. Поузданост мерне скале

Ставке	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Афективна посвећеност	.593	.806
Континуелна посвећеност	.687	.697
Нормативна посвећеност	.682	.699
Cronbach's Alpha	.828	
Величина узорка	169	

Извор: Прорачун аутора

За проверу валидности хипотеза урађена је вишеструка корелациона и регресиона анализа. Зависна променљива у моделу била је продуктивност рада, мерена као приход по запосленом, док су независне променљиве биле перципирани ниво афективне, континуалне, нормативне и укупне посвећености. Резултати корелационе и регресионе анализе приказани су у Табели 2 и 3.

Табела 2. Регресија и корелација

	Beta	Sig.
(Constant)	-1413998.068	.740
Организациона посвећеност	3301993.883	.016
Pearson Correlation	.455	.008
R Square		.034

Извор: Прорачун аутора

Као што се види из Табеле 2, постоји умерена, директна и статистички значајна веза (0,455) између посвећености и пословних перформанси организација у Србији, мерених продуктивношћу рада. Другим речима, са повећањем степена посвећености долази до повећања продуктивности рада и супротно, смањење нивоа посвећености праћено је падом продуктивности рада. Пошто је ова веза статистички значајна закључак се може генерализовати. Тиме је доказана прва хипотеза рада.

Табела 3. Корелација посвећености и пословних перформанси предузећа у Србији

	Продуктивност	Афективна посвећеност	Континуелна посвећеност	Нормативна посвећеност
Продуктивност	1	,450*	,435*	,463*
Афективна посвећеност		1	,639**	,529**
Континуална посвећеност			1	,648**
Нормативна посвећеност				1

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Извор: Прорачун аутора

Из Табеле 3 се види да је веза између продуктивности рада са једне стране и појединих облика посвећености (афективне, континуалне и нормативне), с друге стране, такође директна и средње јака. Веза између сва три облика посвећености и продуктивности је статистички значајна на нивоу од 0.05.

Да би се ближе испитао утицај посвећености запослених на продуктивност рада, урађена је проста регресиона анализа. Одговарајући линеарни регресиони модел којим се успоставља веза између продуктивности рада као зависне променљиве и посвећености (Табела 2) има следећи облик:

$$y_i = -1413998.068 + 3301993.883 \cdot x_i$$

Дакле, повећање нивоа посвећености код запослених у Србији за 1, на скали од 1 до 5, доводи до повећања прихода по запосленом за 1.883.248,6 динара на годишњем нивоу. Овај коефицијент је статистички значајан на новоу од 0.05, тако да се закључак може генерализовати.

За проверу утицаја појединих облика посвећености на продуктивност рада урађена је вишеструка регресија. Зависна променљива у моделу је продуктивност рада, а независне променљиве: афективна, континуална и нормативна посвећеност. Резултати су приказани у Табели 4.

Табела 4. Утицај посвећености на продуктивност рада у организацијама у Србији

	Beta		Sig.
	Unstandardized	Standardized	
(Constant)	-1738179.627		.392
Афективна посвећеност	1449276.797	.088	.045
Континуална посвећеност	522080.021	.040	.125
Нормативна посвећеност	1480939.639	.103	.033
R	.488		
R Square	.238		
Adjusted R Square	.218		

Dependent Variable: Produktivnost

Извор: Прорачун аутора

Као што се из Табеле 3 види највећи утицај на продуктивност рада има нормативна посвећеност (St.B=0,103), овај коефицијент је и статистички значајан. Нешто слабији утицај има афективна посвећеност (St.B=0,088), при чему је и он статистички значајан, док најслабији утицај бележи континуална посвећеност (St.B=0,040), при чему овај коефицијент није статистички значајан. Модел објашњава 21,8% варијабилитета у продуктивности рада. На основу тога се може закључити да су хипотезе X2, X3 и X4 доказане.

5. ИЗГРАДЊА ПОСВЕЋЕНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ – СТРАТЕГИЈА ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ПЕРФОРМАНСИ

Будући да су истраживања у већини случајева показала да организациона посвећеност има позитиван утицај на перформансе које запослени остварују, што се позитивно рефлектује и на укупне организационе перформансе, имплицира да се изградња посвећености запослених може посматрати и као својеврсна стратегија за унапређење резултата које појединци и организације остварују.

Могућности за изградњу посвећености запослених су велике када је у питању систем менаџмента људских ресурса (МЉР). Разлог зашто је то тако види се у чињеници да политике и праксе из домена МЉР креирају окружење у коме запослени раде, тако да виши ниво задовољства тим окружењем може да резултира и вишим нивоом перформанси. Сходно наведеном, неке од препорука за изградњу посвећености запослених су следеће:

- укључивање запослених у процес доношења одлука – укључивање запослених у процес доношења одлука сматра се једним од начина да се повећа афективна посвећеност запослених;
- стварање могућности за укључивање у програме обуке – међу ауторима готово да постоји консензус даостанак запослених у одређеној организацији у великој мери зависи од укључености запослених у програме обуке. Разлог зашто је то тако може се објаснити тиме што запослени који су укључени у програме обуке схватају да их организације виде као вредне чланове, односно да је у њих вредно улагати. На тај начин доприноси се изградњи, како афективне посвећености, тако и нормативне;
- регрутовање и селекција кандидата чије се вредности поклапају са вредностима организације – уколико се за попуњавање упражњених радних места одаберу они кандидати чије се вредности поклапају са вредностима за које се залаже организација, велика је вероватноћа да ће такви запослени бити посвећени тој организацији;
- дизајнирање система награђивања који препознаје индивидуална достигнућа – систем награђивања је врло погодан механизам за изградњу посвећености и мотивисаности запослених уколико запослени могу да уоче директну везу између свог доприноса и награда које добијају;
- увођење *family-friendly* пракси – уколико организације излазе у сусрет потребама запослених када је у питању њихова породица (флексибилно радно време, скраћено радно време и сл.), велика је вероватноћа да ће то позитивно утицати на посвећеност таквих запослених.

Ефективност наведених стратегија у великој мери зависи и од културе организације, као и стила лидерства који се у њима примењује, што ове појаве уједно квалификује и као битне факторе организационе посвећености запослених.

6. ЗАКЉУЧАК

Рад се бавио сагледавањем основних карактеристика концепта организационе посвећености, као и утицаја овог феномена на перформансе које запослени остварују. У раду је истакнуто да је реч о често изучаваном феномену, али истовремено и веома значајном, о чему говори богатство литературе из ове области. Указано је на чињеницу да је организациона посвећеност мултидимензионални феномен, односно да се посвећеност организацији може темељити на различитим основама, те се с тим у вези прави дистинкција између афективне, континуалне и нормативне посвећености запослених.

Поред прегледа и анализе литературе из области организационе посвећености, у раду су приказани и резултати емпиријског истраживања које је за предмет имало истраживање односа посвећености запослених у предузећима југоисточне Србије и перформанси које та предузећа остварују исказаних у виду продуктивности. Истраживање је потврдило све постављене хипотезе, односно утврђено је да укупна организациона посвећеност, као и поједине врсте организационе посвећености имају позитиван утицај на перформансе предузећа. Ово истраживање има и својих ограничења која се, пре свега, огледају у величини и репрезентативности узорка, због чега резултате треба посматрати само информативно. Међутим, без обзира на то, они сугеришу да је посвећеност запослених важан фактор перформанси које предузећа остварују те да треба настојати да се она још више унапређује.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Adekola, B. (2012). The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A study of Employee at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resources Studies*, 2 (2), 20-29.
- Akhtar, S., & Tan, D. (1994). Reassessing and reconceptualizing the multidimensional nature of organizational commitment. *Psychological Reports*, 75 (3), 1379.
- Akintayo, D.I. (2010). Work-Family Role Conflict and Organizational Commitment Among Industrial Workers in Nigeria. *Journal of Psychology and Counselling*, 2 (1), Pp.1-8.
- Ali, I., Rehman, K., Ali, S.I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment and Organizational Performance. *African Journal of Business Management*, 4 (12), 2796-2801.

- Boehman, J. (2006). *Affective, Continuance, and Normative commitment among Student affairs Professionals*. Unpublished doctoral dissertation, North Carolina State University, Raleigh, NC (ProQuest Digital Dissertations).
- Chughtai, A.A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M Research*, 11 (1), 39-64.
- Clarke, N. (2006). The relationships between network commitment, its antecedents and network performance. *Management Decision*, 44 (9), 1183-1205.
- Dee, J. R., Henkin, A. B., & Singleton, C. A. (2006). Organizational commitment of teachers in urban schools: examining the effects of team structures. *Urban Education*, 41 (6), 603-627.
- Folorunso, O.O., Adewale, A.J., & Abodunde, S.M. (2014). Exploring the effect of organizational commitment dimensions on employees performance: An empirical evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4 (8), 275-286.
- Hsu, P. Y. (2005). *The research of the influence of cross-cultural on the job performance: The case on Philippine & Thailand labor in high-tech industry*. Unpublished master's thesis, National Cheng Kung University, Taiwan.
- Irefin, P., & Mechanic, M. (2014). Effect of commitment on organisational performance in Coca Cola Nigeria Limeited Maiduguri, Borno State. *Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 33-41.
- Khan, M.R., Ziauddin, Jam, F.A., & Ramay, M.I. (2010). The impacts of Organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*, 15 (3), 292-298.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (2), 245-261.
- Lo, M., Ramayah, T. & Min, H.W. (2009). Leadership styles and Organizational Commitment: A Test on Malaysia Manufacturing Industry. *African Journal of Marketing Management*, 1 (6), 133-139.
- Meyer, J. P & Allen, N. J (1997). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Naser, S. (2007). Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions. *Bulletin of Education and Research*, 29 (1), 17-32.
- Negin, M., Omid, M., & Ahmad, B.M. (2013). The Impact of Organizational Commitment on Employees job performance: A study of Meli Bank. *International Journal of Contemporary Research in Business*, 5 (5), 164-171.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boultian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Prasetya, A. & Kato, M. (2011). The Effect of Financial and Non Financial Compensation to the Employee Performance. *The 2nd International Research Symposium in Service Management*. Yogyakarta, Indonesia.
- Qureshi, J.A., Hayat, K., Ali, M., & Sarwat, N. (2011). Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee performance, evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (4), 642-657.
- Randall, D.M., Fedor, D.B., & Longenecker, C.O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.
- Shouksmith, G. (1994). Variables related to organizational commitment in health professionals. *Psychological Reports*, 74 (3), 707-711.
- Shurbagi, A.M.A. (2014). The relationship between transformational leadership style job satisfaction and the effect of organizational commitment. *International Business Research*, 7 (11), 126-138.
- Somers, M. J., & Birbaum, A. D. (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 621-634.
- Zheng, W., Sharan, K., & Wei, J. (2010). New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4 (1), 12-20.
- Zia ud, D., & Khan, M.R. (2010). The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance: A Study of Oil and Gas Sector of Pakistan. Rochester: Social Science Research Network.