

# ULOGA ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI U ODNOSU ZAPOSLENIKA I ORGANIZACIJE

---

**Polchert, Robert**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:078856>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-28**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Menadžment*

Robert Polchert

**ULOGA ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI U ODNOSU  
ZAPOSLENIKA I ORGANIZACIJE**

Završni rad

Osijek, 2023

Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Menadžment*

Robert Polchert

**ULOGA ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI U ODNOSU  
ZAPOSLENIKA I ORGANIZACIJE**

Završni rad

**Kolegij: Organizacijsko oblikovanje**

JMBAG: 0010235555

e-mail: [rpolchert@efos.hr](mailto:rpolchert@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc Ivana Fosić

Komentor: doc.dr.sc Ana Živković

Osijek, 2023

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study *Managment*

Robert Polchert


**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE  
RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES AND THE  
ORGANIZATION**

Final paper

Osijek, 2023

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ završni \_\_\_\_\_ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Robert Polchert

**JMBAG:** 0010235555

**OIB:** 05258485619

**e-mail za kontakt:** r.polchert@gmail.com

**Naziv studija:** Prijediplomski sveučilišni studij, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Uloga organizacijske predanosti u odnosu zaposlenika i organizacije

**Mentor/mentorica rada:** izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

**Komentor/komentorica diplomskog rada:** doc. dr. sc. Ana Živković

U Osijeku, 25. 08. 2023. godine

Potpis Robert Polchert

## **Uloga organizacijske predanosti u odnosu zaposlenika i organizacije**

### **SAŽETAK**

Organizacijska predanost ima sve veći značaj u današnjici. Psihološkim stanjem predanosti, zaposlenici stvaraju povezanost između njih i organizacije. Postoje tri vrste organizacijske predanosti: afektivna predanost, kontinucijska predanost i normativna predanost. Svaka vrsta ima pozitivne i negativne učinke, no afektivna najviše utječe na zaposlenika jer stvara emocionalnu povezanost između zaposlenika i organizacije. Normativna predanost se veže uz osjećaj duga dok se kontinucijska predanost veže uz troškove prilikom odlaska iz organizacije, stoga se smatra kako afektivna predanost ima veći utjecaj na zaposlenika nego normativna i kontinucijska. Organizacijska predanost utječe na razne faktore koji djeluju na zaposlenika pa tako postoje pozitivne i negativne veze između predanosti i drugih faktora. Pozitivni učinci uočljivi su u angažiranosti zaposlenika, zadovoljstvu poslom i poslovnom učinku zaposlenika dok se negativni učinci organizacijske predanosti vide kroz utjecaj na fluktuaciju, apsentizam i devijantno ponašanje. Također, bitno je spomenuti kako je potrebna izgradnja lojalnosti i povjerenja između zaposlenika i nadređenih kako bi se povećala mogućnost pojave predanosti. Uz te učinke, vidljivo je kako postoji povezanost organizacijske predanosti i organizacijske kulture. Pravom organizacijskom kulturom i dobrim odnosima u organizaciji stvara se bolje okruženje u kojem zaposlenik smatra da je dio organizacije te se emocionalno povezuje uz svoj rad i zadatke u organizaciji.

Ključne riječi: emocionalna povezanost, lojalnost, organizacijska predanost, povjerenje

# **The role of organizational commitment in the relationship between employees and the organization**

## **ABSTRACT**

Organizational commitment has an increasing importance in today's world. In the psychological state of commitment, employees create a connection between them and the organization. There are three types of organizational commitment: affective commitment, continuous commitment and normative commitment. Each type has positive and negative effects, but affective affects the employee most because it creates an emotional connection between the employee and the organization. Normative commitment attaches to a sense of debt while a continuous commitment attaches to the costs of leaving the organization, so it is considered that affective commitment has a greater impact on the employee than normative and continuous commitment. Organizational commitment affects various factors affecting the employee, so there are positive and negative links between commitment and other factors. Positive effects are evident in employee engagement, job satisfaction and job performance, while negative effects of organizational commitment are seen through influence on fluctuation, absenteeism and deviant behavior. It is also important to mention that it is necessary to build loyalty and trust between employees and superiors in order to increase the possibility of commitment. In addition to these effects, it is evident that there is a link between organizational commitment and organizational culture. The right organizational culture and good relations in organization create a better environment in which the employee thinks he is part of the organization and is emotionally connected to his work and tasks in the organization.

Key words: emotional connection, loyalty, organizational commitment, trust

# Sadržaj

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Uvod.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2. Metodologija.....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja.....</b>                            | <b>3</b>  |
| <b>3.1. Definiranje pojma organizacijske predanosti .....</b>                        | <b>3</b>  |
| <b>3.2. Čimbenici koji utječu na organizacijsku predanost zaposlenika.....</b>       | <b>5</b>  |
| <b>3.3. Komponente organizacijske predanosti .....</b>                               | <b>6</b>  |
| 3.3.1. Afektivna predanost .....   | 6         |
| 3.3.2. Normativna predanost .....  | 7         |
| 3.3.3. Kontinuacijska predanost .....  | 8         |
| <b>3.4. Mjerenje organizacijske predanosti .....</b>                                 | <b>8</b>  |
| <b>3.5. Ostale vrste podjela komponenti organizacijske predanosti .....</b>          | <b>9</b>  |
| <b>3.6. Teorije organizacijske predanosti.....</b>                                   | <b>11</b> |
| <b>4. Uloga organizacijske predanosti na odnose organizacije i zaposlenika .....</b> | <b>12</b> |
| 4.1. Povezanost organizacijske predanosti s apsentizmom .....                        | 12        |
| 4.2. Utjecaj organizacijske predanosti na fluktuaciju zaposlenika .....              | 13        |
| 4.3. Uloga organizacijske predanosti na poslovni učinak zaposlenika .....            | 15        |
| 4.4. Organizacijska predanost i povezanost sa zadovoljstvom posla.....               | 16        |
| 4.5. Korelacija između organizacijske predanosti i poslovne angažiranosti .....      | 17        |
| 4.6. Povezanost organizacijske kulture sa organizacijskom predanosti.....            | 18        |
| 4.7. Devijantno ponašanje u organizaciji i povezanost sa organizacijskom predanosti  | 19        |
| 4.8. Organizacijsko građansko ponašanje i organizacijska predanost.....              | 20        |
| <b>5. Rasprava.....</b>  | <b>22</b> |
| <b>6. Zaključak.....</b>   | <b>25</b> |
| <b>Literatura .....</b>  | <b>26</b> |



# 1. Uvod

U današnjici se sve veći broj problema uočava u ljudskoj komponenti organizacije. Budući da se ljudi sve više obrazuju te su sve “pametniji” i sposobniji, može se reći kako je sve teže ocjeniti uspješnost rada i same organizacije. Danas se sve više pojavljuje pojam organizacijske predanosti te se govori koliko zapravo ona znači za rast i razvoj organizacije i kako ona djeluje na radnike i njihovu uspješnost. Organizacijska predanost sve više postaje ključan dio organizacije jer njezino djelovanje na zaposlenika može uvelike utjecati na zaposlenikov učinak na poslu.

Predanost je problematična za definirati, stoga postoje razna mišljenja različitih autora, no svi autori se slažu kako je predanost psihološko stanje zaposlenika. Iz razloga što je organizacijska predanost psihološko stanje, autori se dvoje oko definiranja tog pojma. Taj psihološki aspekt organizaciji znači puno, stoga organizacije trebaju što više raditi na izgradnji predanosti. U radu se uz definiranje pojma predanosti, spoznaju čimbenici na koje ta organizacijska predanost može utjecati. Zbog pozitivnih utjecaja koje donosi predanost, suvremene organizacije pokušavaju što više utjecati na taj faktor stvarajući pozitivnu atmosferu, povjerenje i prijateljske odnose u namjeri dolaska do što boljih rezultata.

Svrha ovog rada jest prikazati kako se definira pojam organizacijske predanosti, na koje se komponente on dijeli te kako organizacijska predanost utječe na različite faktore u organizacijama. Raznim istraživanjima dolazi se do zaključaka koji prikazuju organizacijsku predanost kao važnu stvar na koju bi se organizacije trebale osvrnuti jer predanošću zaposlenik dolazi do boljih rezultata i bolje učinkovitosti.

Rad se sastoji od 7 poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno poglavlje u kojemu se približava tema daljnjeg rada. Drugo poglavlje je metodologija koja navodi metode istraživanja. Treće poglavlje bavi se definiranjem pojma organizacijske predanosti. Četvrto poglavlje pobliže objašnjava povezanost organizacijske predanosti s različitim čimbenicima koji djeluju na organizaciju. Peto poglavlje se bavi raspravom teme. Šesto poglavlje je zaključak i u sedmom poglavlju prikazuje se korištena literatura u radu.

## 2. Metodologija

Predmet istraživanja rada predstavlja analiziranje, proučavanje i definiranje pojma organizacijske predanosti. Definiranje pojma organizacijske predanosti promatra se kroz razne definicije iz razloga što različiti autori iznose različita mišljenja. Uz pojam organizacijske predanosti, potrebno je i prikazati komponente organizacijske predanosti te svaku komponentu obrazložiti i posebno objasniti kako bi se došlo do informacija koje nam govore što je to organizacijska predanost te kako ona utječe na organizaciju i na zaposlenike unutar organizacije. Postojanje komponenti dovodi do određenih učinaka koji djeluju na zaposlenike, iz razloga što svaka komponenta djeluje drugačije na zaposlenika. Psihološko stanje zaposlenika određuje kako će određeni pojedinac reagirati na koju komponentu organizacijske predanosti, stoga je bitno promatrati organizacijsku predanost sa općeg stajališta. Potrebno je reći kako organizacijska predanost djeluje na razne organizacijske faktore te ju je iz tog razloga potrebno analizirati, proučiti i iznijeti podatke kako bi se uočili učinci na te faktore.

Da bi se definirao pojam organizacijske predanosti te njezin utjecaj na razne čimbenike i faktore, korišteni su sekundarni podaci preko kojih se analiziranjem, praćenjem, objašnjavanjem i iznošenjem zaključaka dolazi do jasne slike predmeta istraživanja. U ovom radu korištene su razne vrste istraživanja pa ih je potrebno i prikazati. Metode koje su korištene su metoda deskripcije, komparativna metoda, induktivna metoda i metoda analize. Metodom deskripcije dolazi se do opisa iznesenih činjenica. Komparativnom metodom uspoređuju se iznešene činjenice raznih autora. Induktivnom metodom došlo se do zaključaka iznešenih opisa predmeta istraživanja. Metodom analize dolazi se do jednostavnijih zaključaka složenih opisa koji su izneseni u radu. Putem svih metoda dolazi se do zaključaka koji objašnjavaju predmet rada na lakši i jednostavniji način.

### **3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

#### **3.1. Definiranje pojma organizacijske predanosti**

Najkompliciraniji dio svake organizacije su ljudi te njihovo zadovoljstvo i uspješnost na radu. Postoje mnoge stavke kroz koje se može gledati uspješnost zaposlenika te zaposlenikov doprinos organizaciji te je organizacijska predanost jedan od faktora koji se promatra kako bi se došlo do odgovora na pitanje uspješnosti rada nekog zaposlenika.

Kada se definira pojam organizacijske predanosti najčeće se gleda sa psihološkog aspekta. Prema mišljenju Robbinsa i Judgea organizacijska predanost se definira kao “stanje u kojem se zaposlenik indentificira s određenom organizacijom i njezinim ciljevima, te želi ostati članom te organizacije” (Robbins & Judge, 2010:80). Ako se analizira ta definicija može se doći do zaključka kako od velikog značaja predstavljaju organizacijski ciljevi kao i njezina vizija i misija. Budući da je zaposlenik sami odraz organizacije te njezinog ponašanja, uočava se kako se ovom definicijom govori da onaj zaposlenik koji želi biti dio organizacije i njezinog kolektiva, da on treba raditi u skladu sa misijom, vizijom te ciljevima organizacije u kojoj radi. Budući da organizacija želi da zaposlenici budu predani, treba se stvoriti i ostvariti povjerenje zaposlenika.

Belak i Ušljebrka (2014) govore kako je izgradnja povjerenja jedna od bitnijih stvari koja organizacija treba napraviti jer izgradnja povjerenja pokazuje učinkovito i vjerodostojno vodstvo te uz to povećava produktivnost i konkurentsku prednost što sve utječe na niži stres i manje troškove organizacije.

Uz definiciju Robbinsa i Judgea može se promatrati definicija od strane Meyera i Allena. Meyer i Allen (1991) govore kako je organizacijska predanost psihološko stanje te kako unatoč tome što postoje različite definicije organizacijske predanosti, skoro sve definicije temelje se na tri ključne stavke: afektivnu privrženost organizaciji, percipirane troškove povezane s napuštanjem organizacije i obvezu ostanka u organizaciji. Naravno, svaka osoba percipira sve stvari na drugačiji način te znajući tu činjenicu jasno je kako jedna osoba može imati osjećaj da ne želi napustiti organizaciju jer zna da je to značajan trošak za organizaciju te da će izgubiti novca i vremena za

pronalazak drugog radnika dok možda druga osoba razmišlja na potupno drugačiji način misleći kako je obveza ostati dio te organizacije te da ako napusti organizaciju da će svojim odlaskom osjećati krivicu budući da nije izvršio svoju obvezu ostanka i rada u organizaciji, unatoč tome što ne želi nastaviti raditi u toj organizaciji.

Znajući na koje 3 ključne stavke se temelji organizacijska predanost dolazi se do klasificiranja organizacijske predanosti.

Prema Meyeru i Allenu (1991) organizacijska predanost se dijeli na 3 komponente:

- afektivna predanost,
- kontinuirajuća predanost i
- normativna predanost.

Naravno, uz definicije Robbinsa i Judgea i Meyera i Allena postoje i druge. Kanter (1968) govori kako je organizacijska predanost zapravo spremnost pojedinaca da daju svoju energiju i lojalnost sustavima za društvene odnose koje vide kao slične njihovima i u kojima se poistovjećuju.

Wiener (1982) vidi organizacijsku predanost kao ukupnost normativnih pritisaka da se djeluje na način kojim se ispunjavaju organizacijski interesi. Kroz Kanterovu definiciju organizacijska predanost se promatra kao spremnost pojedinaca dok Wiener spominje normativne pritiske. Promatrajući njihove definicije uočavaju se sitne razlike jer Meyer i Allen spominju psihološko stanje dok Kanter i Wiener govore o drugim faktorima koji utječu na samu organizacijsku predanost. Uz ove definicije mogu se koristiti i neke druge definicije.

Mathieu i Zajac (1990) kombiniranjem svih definicija koje su promatrali dolaze do zaključka kako je organizacijska predanost povezanost pojedinaca sa organizacijom te kako se svaka definicija povezuje s tom temom. Tu definiciju vežemo s navedim ključnim stavkama koje su: afektivna privrženost organizaciji, percipirani troškovi povezani s napuštanjem organizacije i obveza ostanka u organizaciji te se vidi kako postoji povezanost s privrženošću organizaciji jer se pojedinac „veže“ sa organizacijom.

Važno je napomenuti kako su spomenuta i tri faktora koja utječu na organizacijsku predanost. Faktori koji utječu na organizacijsku predanost su: snažno uvjerenje i prihvaćanje vrijednosti i ciljeva organizacije, spremnost da se ulože napor za organizaciju i želja da se zadrži članstvo u organizaciji (Porter et al., 1974).

Kao što Porter (1974) spominje faktore, također spominje kako je očekivano da su oni zaposlenici koji su predaniji organizacijskim ciljevima i koji troše više energije u svojim aktivnostima u organizaciji najskloniji ostanku unutar organizacije u namjeri realizacije ciljeva. Iz navedenih definicija te faktora koji utječu na organizacijsku predanost, dolazi se do podjele na: afektivnu, kontinuirajuću i normativnu predanost.

### **3.2. Čimbenici koji utječu na organizacijsku predanost zaposlenika**

Mowday et al. (1982) govore kako na predanost utječe četiri čimbenika, a to su: osobne karakteristike, organizacijska struktura, radno iskustvo i karakteristike posla.

Pod osobne karakteristike možemo svrstati obrazovanje, godine, spol i sl. Jasno je kako organizacijska predanost podliježe svim osobinama osobe. Budući da je svaka osoba drugačija, mora se prepoznati kako svaka osoba drugačije percipira svoju organizaciju te kako se “predaje” svojoj organizaciji. “Na primjer, pozitivan odnos između radnog staža i predanosti može biti posljedica statusa i kvalitete posla povezanih sa stažom ili, pak, pokušaja od strane viših zaposlenika kako bi opravdali što su ostali u tvrtci već toliko godina“ (Meyer & Allen, 1991:69). Iz citata se vidi da na predanost mogu utjecati godine jer stariji zaposlenik koji je proveo više godina u organizaciji ima više iskustva te samim time mu se stvara predanost u organizaciji kroz godine rada. Mottaz (1988) spominje kako karakteristike zaposlenika kao što su spol i godine ne uzrokuju značajno povećanje organizacijske predanosti. Ipak, poznavanje organizacije i dugogodišnjeg rada u njoj trebalo bi utjecati na organizacijsku predanost.

Organizacijska struktura može dijelom utjecati na organizacijsku predanost. Organizacijske veze između zaposlenika, veze između zaposlenika i nadređenih i veze koje zaposleniku znače na osobnoj razini, utječu na organizacijsku predanost (Meyer & Allen, 1991).

Zna li se kako neka osoba radi duži niz godina, svakako ima veće radno iskustvo od drugih zaposlenika u organizaciji. Meyer i Allen (1991) kažu kako je korisno uzeti za pretpostavku da se predanost razvija kao rezultat iskustava koja zadovoljavaju zaposlenikove potrebe ili su u skladu s njihovim vrijednostima.

Zadnji čimbenik koji utječe na organizacijsku predanost je karakteristika posla. Znajući strukturu nekog posla te način na koji se taj posao obavlja, može se doći do zaključka kako karakterističnost posla može utjecati na predanost. Primjerice neka vrsta posla koja stvara veći stres ili pak veći napor može dovesti do toga da se smanjuje predanost dok posao koji je opuštajuć i lakši od ostalih stvara osjećaj predanosti.

### **3.3. Komponente organizacijske predanosti**

Predanost se dijeli na 3 komponente, a to su afektivna, kontinucijska i normativna predanost. Meyer i Allen (1991) govore o trodimenzionalnom modelu jer jednodimenzionalni model nije bio dovoljan za objasniti organizacijsku predanost u potpunosti. Tu podjelu na komponente organizacijske predanosti prema istraživanju Allena i Meyera istraživači koriste najvećom mjerom iz razloga što je najbolja te pokazuje i objašnjava organizacijsku predanost u pravom smislu. Uz tu podjelu može se napomenuti i podjela Kantera koji govori o podjeli na kontinucijsku, kohezivnu i kontrolnu. Unatoč tome, Allenova i Meyerova podjela ipak je najznačajnija te se promatra kao polazišna pretpostavka u promatranju komponenti organizacijske predanosti. U nastavku će biti prikazane komponente organizacijske prednosti te će se pobliže objasniti svaka komponenta.

#### **3.3.1. Afektivna predanost**

Jedna od komponenti koja se ubraja u organizacijsku predanost je afektivna predanost. Mercurio (2015) govori kako je emocionalna privrženost važan faktor organizacijske predanosti. „Zaposlenici sa snažnom afektivnom predanošću ostaju jer oni to žele, oni sa snažnom kontinucijskom predanošću jer to trebaju, i oni sa snažnom normativnom predanošću jer misle da bi to trebali učiniti“ (Allen & Meyer, 1990:3). Gledajući ovu definiciju vidi se kako afektivna predanost utječe velikom mjerom na psihološki aspekt zaposlenika te se promatranjem dolazi do činjenice kako afektivna predanost promatra „želju“ ostanka u organizaciji. Poznavajući tu činjenicu dolazi se do konceptualizacije afektivne predanosti te definicije tog pojma.

Afektivna predanost prema Meyeru i Allenu (1984) predstavlja predanost kada zaposlenici osjećaju emocionalnu povezanost i identifikaciju s organizacijom. Robbins i Judge definiraju afektivnu predanost kao „emocionalnu privrženost organizaciji i vjerovanje u vrijednosti u organizaciji“ (Robbins & Judge, 2010:80). Iz tih definicija može se uočiti kako se u njima daje naglasak na emocije i emocionalnu povezanost s organizacijom. Obzirom da je naglasak na emocije, može se pretpostaviti kako se svaki zaposlenik drugačije emocionalno povezuje sa svojom organizacijom. Sukladno tome, pretpostavlja se kako snažnom emocionalnom privrženosti zaposlenik dolazi do boljih odnosa u organizaciji, veće radne uspješnosti te manje vjerojatnosti da će otići iz organizacije, što i jest cilj organizacije.

Bakotić i Bušić (2014) govore o faktorima koji utječu na afektivnu predanost te objašnjavaju kako su pojedini faktori koji utječu na tu predanost autonomnost, davanje važnih zadataka zaposleniku, osjećaj da organizacija pazi i iziskuje naše mišljenje u određenom organizacijskom procesu te samim time zahtijeva i stvara veći stupanj uključenosti u procesu donošenja odluka.

### 3.3.2. Normativna predanost

Normativna predanost samim nazivom se može povezati sa normama i pravilima u organizaciji. Prilikom promatranja ove predanosti može se zaključiti kako je manji naglasak na emocijama te emocionalnoj privrženosti. Naime, normativna predanost definira se kao: „osjećaj obveze ostajanja unutar organizacije iz moralnih ili etičkih razloga“ (Robbin & Judge, 2010:80). Iz ovoga proizlazi kako zaposlenici u organizaciji smatraju kako je ostanak u organizaciji moralan postupak jer se u njima stvara osjećaj „duga“ prema njihovoj organizaciji.

Uz ovu definiciju može se gledati i definicija od strane Sollingera koji kaže da je organizacijska predanost zaposlenikov osjećaj obaveze za ostanak u organizaciji (Sollinger et al., 2008).

Wiener (1982) spominje kako bi organizacija trebala pojačati normativne pritiske i kontrolu nad zaposlenicima. Također, naglašava kako bi organizacija trebala pojasniti i prikazati vrijednosti i norme u pravom smislu kako bi privukla svoje zaposlenike da ostaju u organizaciji te kako bi im se potaknuo osjećaj dužnosti i lojalnosti njihovoj organizaciji. Naravno, taj proces je dugotrajan i težak za provesti, no provede li se trebao bi dovesti do rezultata.

Bakotić i Bušić (2014) daju primjer kako se normativna predanost može provesti i povećati te upućuju na to kako se normativna predanost može pojačati i povećati putem različitih oblika beneficija, kao što su plaćanje školarine djetetu, plaćanje tečajeva za dodatno obrazovanje i sl.

### 3.3.3. Kontinuacijska predanost

U kontinuacijskoj predanosti zaposlenik se nalazi u situaciji da svojim kontinuiranim radom smatra da dolazi u poziciju da on mora ostati u organizaciji. Eslami i Gharakhani (2012) definiraju kontinuacijsku predanost kao osjećaj da smo ukopani te kako je prethodno ulagano u zaposlenika i da njegovo izlaženje predstavlja velik trošak i gubitak zaposlenikovih sredstava.

Robbins i Judge (2010) objašnjavaju kako zaposlenik percipira odlazak iz organizacije kao ekonomsku vrijednost ostanka u odnosu naprema odlaska iz organizacije. Ta ekonomska vrijednost percipira se u obliku troška koji će se dogoditi ako zaposlenik izađe iz svoje organizacije te da će taj zaposlenikov trošak biti teret njemu i njegovim bližnjima.

U ovoj predanosti postoji najmanja razina emocionalne povezanosti te se temelji na činjenice da zaposlenik ostaje samo iz razloga troškova. Ako zaposlenik ne bude radio, neće dobivati mjesečnu naknadu, a to ga dovodi u situaciju velikih osobnih troškova. Iz tog razloga stvara se kontinuacijska predanost koja se temelji na osjećaju „ukopanosti“ u organizaciju.

## 3.4. Mjerenje organizacijske predanosti

Izmjeriti organizacijsku predanost složen je i težak posao jer je riječ o psihološkom stajalištu. Postoje načini na koji se može doći do rješenja problema mjerenja organizacijske predanosti te je jedan od njih „Organizational Commitment Questionnaire“ (OCQ). Koristeći OCQ Mowday, Steers i Porter dolazili su do rezultata. Mowday et al. (1979) napravili su OCQ na temelju 15 pitanja kojima su pokušali doći do rezultata. OCQ se sastoji od 15 pitanja na koja se odgovara putem odabira odgovora od jedan do sedam. Pod jedan: uopće se ne slažem, pod dva: umjereno se ne



slažem, pod tri: malo se ne slažem, pod četiri: niti se slažem niti ne slažem, pod pet: malo se slažem, pod šest: umjereno se slažem te pod sedam: u potpunosti se slažem (Mowday et al., 1979). Mowday i dr. (1979) stavljaju 15 pitanja koja se nalaze u OCQ te koja glase:

1. Spreman sam uložiti mnogo više od uobičajenog truda kako bih pomogao ovoj organizaciji da bude uspješna.
2. Govorim o ovoj organizaciji svojim prijateljima kao o organizaciji u kojoj je dobro raditi.
3. Osjećam vrlo malu lojalnost prema ovoj organizaciji. (R)
4. Prihvatio bih gotovo sve vrste zadataka kako bih nastavio raditi za ovu organizaciju.
5. Smatram da su moje vrijednosti slične vrijednostima organizacije.
6. Ponosan sam što mogu reći drugima da sam dio ove organizacije.
7. Mogao bih raditi za drugu organizaciju sve dok je vrsta posla slična. (R)
8. Ova organizacija doista inspirira ono najbolje u meni na način obavljanja posla.
9. Trebala bi vrlo mala promjena u mojim sadašnjim uvjetima da bih me potaknula da izađem iz ove organizacije. (R)
10. Iznimno mi je drago što sam odabrao ovu organizaciju za rad umjesto drugih o kojima sam razmišljao u trenutku kada sam se pridružio.
11. Ne može se previše dobiti ostajanjem u ovoj organizaciji na neodređeno vrijeme. (R)
12. Često mi se teško složiti s politikom ove organizacije o važnim stvarima koje se odnose na njezine zaposlenike. (R)
13. Puno mi znači sudbina ove organizacije.
14. Za mene je ovo najbolja organizacija od svih mogućih.
15. Odluka da radim za ovu organizaciju bila je pogreška s moje strane. (R)

Pitanja koja imaju pored sebe R govore o obrnutom pitanju te se uvažavaju suprotno.

### **3.5. Ostale vrste podjela komponenti organizacijske predanosti**

Kako se zna da je organizacijska predanost multidimenzionalna, jasno je da se može gledati sa različitih aspekata. Kao najbolju i najkorišteniju podjelu na komponente koristi se ona Meyerova i

Allenova na afektivnu, normativnu i kontinucijsku predanost, koja je bila objašnjena u ranijim poglavljima. Uz njih postoje i druge vrste koje su drugi autori iznijeli.

Angle i Perry (1981) smatraju kako se organizacijska predanost može podijeliti na predanost vrijednostima i predanost ostanku. Predanost vrijednostima definiraju kao predanost za podršku ciljeva organizacije, dok predanost ostanku definiraju kao predanost da se zadrži njihovo organizacijsko članstvo (Angle & Perry, 1981).

O'Reilly i Chatman (1986) dolaze do zaključka kako se organizacijska predanost dijeli na usklađenost, identifikaciju i internalizaciju. Usklađenost se temelji na instrumentalnu uključenost za specifične vanjske nagrade, identifikacija se smatra kako je vezanost na temelju želje pripadanja organizaciji i internalizacija koja jest uključenost na temelju podudaranosti između individualnih i organizacijskih vrijednosti (O'Reilly & Chatman, 1986).

Penley i Gould (1988) dijele organizacijsku predanost na moralnu, kalkulativnu i otuđivačku. Pod moralnu smatraju prihvaćanje i identifikaciju s organizacijskim ciljevima, kalkulativna je predanost organizaciji koja se temelji na poticajima koji zaposlenici dobivaju na temelju njihovog doprinosa te otuđivačka koja govori o tome kako nastaje na temelju percepcije kako ne postoje dovoljne nagrade za zalaganje u organizaciji, no ipak zaposlenik ostaje u organizaciji zbog utjecaja okoline.

Jaros (1993) podjelu organizacijske predanosti zamišlja na način da postoji afektivna, kontinucijska i moralna predanost. Afektivna govori o stupnju do kojeg se pojedinac psihološki veže za organizaciju kroz osjećaj lojalnosti, privrženosti, topline i sl., kontinucijska je stupanj do kojeg pojedinac smatra kako je zaključan u mjestu zbog velikih troškova odlaska i moralna koja govori o stupnju do kojeg se pojedinac veže s organizacijom kroz organizacijske ciljeve, vrijednosti i misiju.

Svaka podjela donosi nešto novo, no vidi se kako se sve podjele temelje na mišljenju kako je organizacijska predanost psihološko stanje. Također, često se spominje veza zaposlenika s ciljevima organizacije što ukazuje na to da i organizacija velikim dijelom utječe na zaposlenikovu predanost iz razloga što zaposlenici žele biti u organizaciji koja se poistovjećuje s njima. Zaposlenik koji radi u organizaciji koja ima cilj sličan zaposlenikovom osobnom cilju ima veću mogućnost povećanja njegove organizacijske predanosti. Takva organizacija ima više šanse da

održi zaposlenika na radnom mjestu i ima veće koristi od njega jer predaniji zaposlenik smatra da su ciljevi njega i organizacije slični.

### **3.6. Teorije organizacijske predanosti**

Mercurio (2015) prikazuje četiri teorije koje se pojavljuju kroz povijest istraživanja organizacijske predanosti. Četiri teorije koje spominje su: bihevioralna, transakcijska, dužnosna i teorija temeljena na stavovima.

Bihevioralna teorija se temelji na ponašanju pojedinca. Mercurio (2015) objašnjava da je bihevioralna predanost psihološko stanje pojedinca koje je posljedica djelovanja pojedinca. Također spominje kako ova teorija prati emocionalnu povezanost iz razloga što se bihevioralna teorija temelji na slobodi djelovanja pojedinca. Ako pojedinac slobodno stvori povezanost sa nadređenima, on će se više „predati“ organizaciji.

Transakcijska teorija temelji se na ideji kako je predanost rezultat ekonomskih i racionalnih odluka. U ovoj teoriji daje se naglasak na rizik gubitka ulaganja u određene odluke koje mogu produžiti i povećati organizacijsku predanost.

Dužnosna teorija temelji se na pretpostavci kako je pojedinac dužan ostati u organizaciji zbog određenih normi društva.

Teorija temeljena na stavovima govori kako zaposlenik koji smatra da su njegovi stavovi slični sa ciljem, misijom i vizijom organizacije stvara osjećaj organizacijske predanosti.

## **4. Uloga organizacijske predanosti na odnose organizacije i zaposlenika**

### **4.1. Povezanost organizacijske predanosti s apsentizmom**

Jasno je kako postoji povezanost između organizacijske predanosti i zaposlenikovih postupaka. Budući da postoji povezanost, treba se promatrati kako postupci zaposlenika mogu utjecati na organizaciju. Naravno, apsentizam, radna uspješnost, trud i zalaganje, utječu na organizaciju te samu produktivnost organizacije te se iz toga treba zaključiti kako je bitno zaposlenikovo mišljenje o organizaciji i zaposlenikova predanost organizaciji kako bi se povećala njegova produktivnost i radna uspješnost. Kako bi se došlo do pozitivnog zaposlenikovog mišljenja, organizacija bi trebala svojim uvjerenjima i ciljevima pridobiti zaposlenika kako bi se što duže zadržao kod njih te samim time izgradio predanost organizaciji. Također je bitno naglasiti kako postoji pozitivna veza između zaposlenikove predanosti i proizvodnosti na radu.

Apsentizam je izostajanje s posla te se može definirati dodatno kao: „višekratno izbjivanje zaposlenika s posla bez opravdana razloga” (Hrvatska enciklopedija, 2021). Organizacija može doći do velikih problema ako zaposlenici često izostaju s posla, stoga se treba raditi na tome da zaposlenici imaju razlog dolaziti na posao kako se ne bi dogodio problem s troškovima.

Conway i Briner (2012) govore kako je utvrđeno da organizacijska predanost ima malu poveznicu s produktivnošću organizacije, kvalitetom usluge i odsutnosti u negativnim korelacijama. Ipak, prilikom njihovog istraživanja došli su do zaključka kako organizacijska predanost nije utjecala puno na odustnost na poslu jer se odsutstvo na poslu događalo iz eksternih razloga poput bolesti, no svejedno je imala mali utjecaj na odsutstvo na poslu.

Guzeller i Celiker (2019) istraživanjem dolaze do zaključka kako postoji povezanost između organizacijske predanosti i namjere davanja otkaza te spominju kako postoji negativna povezanost između te dvije varijable. Uz negativnu povezanost naglašava se kako zaposlenici koji ne stvore emocionalnu povezanost postaju skloniji odlasku iz organizacije. Također emocionalnom povezanošću smanjuje se namjera zaposlenika za namjerni izostanak što uvelike znači organizaciji

i njihovim troškovima jer se apsentizmom stvaraju veliki troškovi koji mogu prouzročiti velike probleme.

Hanisich (1991) objašnjava kako nezadovoljni zaposlenici, odnosno oni koji misle da njihov posao nije važan, češće izostaju s posla te traže priliku kada god je moguće da to učine. Iz razloga što je zaposlenik nezadovoljan, to nezadovoljstvo dovodi do slabije organizacijske predanosti. Kada se zna kako nezadovoljne osobe traže način da izostanu s posla, jasno je kako zadovoljne osobe pokušavaju izbjeći da izostanu s posla te im se i povećava predanost organizaciji jer su zadovoljni sa svojim poslom.

Sagie (1998) praćenjem tih činjenica dolazi do zaključka kako veća organizacijska predanost i veće zadovoljstvo poslom dovodi do manjeg odsustva s radnog mjesta. „Organizacijska predanost i zadovoljstvo poslom kao i njihova interakcija snažno su povezani s agregiranim trajanjem dobrovoljne odsutnosti, ali ne i prisilne odsutnosti“ (Sagie, 1998).

Kroz istraživanje se može uočiti kako zadovoljstvo poslom i organizacijska predanost utječu na apsentizam te kako organizacije trebaju spriječiti dobrovoljni apsentizam što je više moguće. Također, dolazi se do zaključka kako prisilni apsentizam najčešće nema povezanost s organizacijskom predanosti i zadovoljstvom posla jer se događa u situacijama poput bolesti na koju zaposlenik ne može utjecati.

#### **4.2. Utjecaj organizacijske predanosti na fluktuaciju zaposlenika**

Lojalnost zaposlenika utječe na različite faktore pa tako i na fluktuaciju zaposlenika. Kada se raspravlja o fluktuaciji zaposlenika, o njoj se govori kao o odlasku i dolasku zaposlenika u organizaciji. Zaključuje se kako oni lojalni zaposlenici ostaju duže u organizaciji naspram onih nelojalnih, tj. onih koji se ne pronalaze u njoj. Važno je napomenuti kako je lojalnost teška za postići te da organizacija ima veliku ulogu u stvaranju te lojalnosti. Ako organizacija pruža svojim zaposlenicima određene pogodnosti poput naknada, slobodnih dana i sl., jasno je kako će se samim time potaknuti dobar odnos između organizacije i zaposlenika što može rezultirati povećanjem organizacijske predanosti. Dolaskom ili pak povećanjem predanosti organizaciji, organizacija

može značajno utjecati na fluktuaciju svojih zaposlenika time što zaposlenik odlučuje da ostane i gradi svoje vještine i karijeru u njihovoj organizaciji.

Vandenberghe i dr. (2004) objašnjavaju kako afektivna predanost ima značajan indirektan utjecaj na fluktuaciju kroz namjeru davanja otkaza i obveze prema nadređenom i radnoj skupini. Afektivna predanost koja je zapravo emocionalna povezanost govori o tome kako zaposlenikova povezanost s nadređenim može imati veći utjecaj, nego povezanost s organizacijom. Dakako, jasno je kako emocionalna povezanost predstavlja ključan faktor ostanka u organizaciji pa samim time i najvećom mjerom od sve tri komponente utječe na fluktuaciju zaposlenika. Mladi zaposlenici koji su završili školovanje i tek stupili u organizaciju, imaju veće ambicije te ako poslodavac, tj. nadređeni, ne pruža dovoljno prilika za razvoj njihovih vještina, ti zaposlenici najčešće smanjuju svoju afektivnu predanost te se samim time lakše odlučuju napustiti tu organizaciju (Vandenberghe i dr., 2004).

Felfe i Yan (2009) dolaze do zaključka kako rezultati njihovog istraživanja prikazuju kako je predanost radnoj grupi značajnija, nego li što je predanost organizaciji. Radna grupa se može promatrati kao posebna cjelina unutar organizacije. Samim time što se radna grupa može promatrati kao posebna, stvara se problem posebne predanosti unutar zaposlenikove radne grupe te se zaposlenik osjeća kao da je dio te grupe pri čemu se smanjuje ili čak nestaje osjećaj predanosti ukupnoj organizaciji. Znajući tu činjenicu, saznaje se kako predanost radnoj grupi lakše predviđa fluktuaciju, nego organizacijska predanost (Felfe i Yan, 2009).

Ramalho Luz i dr. (2018) spominju demografske čimbenike koji utječu na fluktuaciju i namjeru odlaska iz organizacije. Iz njihovog istraživanja vidi se kako od demografskih čimbenika godine zaposlenika imaju negativnu korelaciju na zaposlenikovu odluku o odlasku iz organizacije. Tom činjenicom dolazi se do jasne slike koja govori o tome kako stariji zaposlenici imaju manju želju za odlaskom iz organizacije naspram onih mlađih, dakle saznaje se da je negativna korelacija jer mlađi zaposlenici žele izazove te su u stalnoj potrazi za boljim poslom.

### 4.3. Uloga organizacijske predanosti na poslovni učinak zaposlenika

Prema Motowidlu (2003) poslovni učinak se definira kao ukupna očekivana vrijednost za organizaciju koju pojedinac stvara svojim ponašanjem tijekom određenog vremenskog razdoblja. Organizacije ovise o zaposlenicima te o njihovom učinku, stoga je bitno zaposlenike potaknuti na rad kako bi se ostvarili što bolji rezultati.

Loan (2020) objašnjava kako organizacijska predanost utječe na zadovoljstvo poslom te da ono izravno utječe na učinak zaposlenika. Također, spominje kako organizacijska predanost pruža postupno zadovoljavanje potreba jer se bavi emocionalnom privrženosti zaposlenika i zaposlenikovim osjećajem odgovornosti prema tvrtki. Organizacijska predanost može poboljšati volju zaposlenika da radi određeni posao i tako izravno utječe na učinkovitost na poslu jer se postiže veća produktivnost i posao se obavlja kvalitetnije, a kvalitetnijim poslom se dolazi do kvalitetnijih proizvoda i usluga koje organizacija nudi.

Meyer i dr. (1989) provode istraživanje u kojem promatraju povezanost između organizacijske predanosti i poslovnog učinka zaposlenika. Na temelju njihovog istraživanja vidi se kako je afektivna predanost djelovala pozitivno na poslovnu učinkovitost dok je kontinucijska predanost djelovala negativno te govore kako bi organizacije trebale raditi na izgradnji organizacijske predanosti kako bi se povećala učinkovitost.

Iz razloga što afektivna predanost predstavlja emocionalnu komponentu organizacijske predanosti, smatra se kako ona djeluje pozitivno na poslovnu učinkovitost. Budući da afektivna predanost djeluje pozitivno, zaposlenik se povezuje emocionalno sa organizacijom. Može se reći kako je emocionalna povezanost najsnažnija povezanost te da ju je vrlo teško izgraditi, no jednom kada organizacija postigne taj cilj dolazi se do bolje učinkovitosti, veće šanse ostanka, manjeg izostajanja s posla te većeg zadovoljstva zaposlenika.

S druge strane, kontinucijska predanost djeluje negativno na poslovnu učinkovitost. Ta negativnost može se protumačiti promatrajući samu definiciju kontinucijske predanosti koja govori kako je kontinucijska predanost osjećaj “stajanja u mjestu”, odnosno da zaposlenik mora ostati u organizaciji zbog troškova koji se mogu dogoditi odlaskom. Iz tog razloga, zaposlenik se dovodi u poziciju gdje odrađuje posao bez entuzijazma i želje za boljom učinkovitosti.

#### **4.4. Organizacijska predanost i povezanost sa zadovoljstvom posla**

Weiss (2002) definira zadovoljstvo poslom kao zaposlenikovu pozitivnu mjerljivu prosudbu o njegovim ili njezinim radnim uvjetima. Zaposlenik koji je zadovoljan poslom procjenjuje samostalno je li zadovoljan radnim mjestom na kojem se nalazi ili nije. Organizacijska predanost može utjecati na zadovoljstvo u određenoj mjeri.

Testa (2001) temeljem svog istraživanja dolazi do rezultata koji povezuje organizacijsku predanost i zadovoljstvo poslom. Njegovi rezultati govore kako je zadovoljstvo poslom prethodnik organizacijskoj predanosti. Također se spominje kako zadovoljstvo poslom povećava organizacijsku predanost te time povećava zaposlenikove napore da odradi zadani zadatak.

Istraživanje provedeno od strane Portera i dr. (1974) rezultiralo je činjenicom kako zadovoljstvo poslom utječe i na fluktuaciju zaposlenika pa tako oni zadovoljniji zaposlenici manje odlaze iz organizacije. Zadovoljniji zaposlenik najčešće ima i veću organizacijsku predanost pa samim time i povezivanjem ta dva faktora dolazi se do snažnijeg utjecaja na ostanak zaposlenika u organizaciji.

Adekola (2012) na temelju svog istraživanja vidi kako zadovoljstvo poslom varira na temelju organizacijske predanosti. Povećanjem organizacijske predanosti raste i zadovoljstvo poslom pa isto tako vrijedi i obrnuto. Uz to, spominje kako je dokazano da organizacijska predanost služi kao katalizator za poboljšanje stupnja zaposlenikovog zadovoljstva poslom.

Markovits i dr. (2007) spominju kako je afektivna predanost najutjecajnije na razinu intrinzičnog i ekstrinzičnog zadovoljstva poslom. Budući da je zadovoljstvo poslom bihevioralni aspekt zaposlenika, postoji jasna povezanost s afektivnom predanosti zbog emocionalnog učinka na zaposlenika.

Organizacije koje rade na povećanju organizacijske predanosti istovremeno mogu raditi i na zadovoljstvu zaposlenika. Zadovoljniji zaposlenik može pružiti više koristi za razliku od onog koji je nezadovoljan. Zadovoljstvo se može povezati i s prethodnim povezanostima kao što su apsentizam i učinkovitost na poslu. Pogledom na prikazano vidi se kako zadovoljniji zaposlenik ostaje duže u organizaciji jer je istovremeno više predan. Budući da postoji pozitivna veza između zadovoljstva poslom i organizacijske predanosti za oba faktora zaposlenik stvara sliku kako je



organizacija u kojoj se nalazi ona prava te da smatra kako je trenutno ona najbolji izbor za njega i njegov razvoj karijere.

Vraćajući se na apsentizam, fluktuaciju i mogućnost zaposlenikovog odlaska iz organizacije, Pratama i dr. (2022) na temelju svog istraživanja dolaze do rezultata koji potvrđuju kako postoji negativna veza između organizacijske predanosti i odlaska iz organizacije u značajnom negativnom odnosu pa je tako i zadovoljstvo poslom negativno povezano jer se organizacijska predanost i zadovoljstvo nadovezuju jedno na drugo. Na temelju ovog istraživanja, potvrđuje se kako bi organizacije trebale graditi organizacijsku predanost zbog navedenog negativnog učinka na odlazak iz organizacije.

#### **4.5. Korelacija između organizacijske predanosti i poslovne angažiranosti**

Rich i dr. (2010) definiraju poslovnu angažiranost kao ulaganje pojedinca da pruži sebe cijeloga u organizacijski zadatak. Dajući cijelog sebe u određene zadatke, zaposlenik stvara bolja rješenja na određene problem koji se nalaze ispred njega na poslu. Kada postoje bolja rješenja, stvaraju se i bolji rezultati što uvelike pomaže napretku organizacije. Na temelju svog istraživanja Rich i dr. (2010) dolaze do dva zaključka. Prvi zaključak je orijentiran na činjenici kako se povećanjem angažmana zaposlenika poboljšava radna učinkovitost koja pritom poboljšava i radnu uspješnost te djeluje na organizacijsko građansko ponašanje. Drugi zaključak je temeljen na pretpostavci kako povećanje organizacijske potpore dovodi do veće razine angažiranosti zaposlenika. Prateći ove zaključke, vidljivo je kako poslovna angažiranost djeluje pozitivno na radnu uspješnost i učinkovitost na radu.

Walden i dr. (2017) poslovnu angažiranost definiraju kao psihološko stanje zaposlenika da se preda zadatku u potpunosti te spominju kako je organizacijska predanost povezanost s organizacijom. Oni na temelju svog rada zaključuju kako organizacije koje pružaju potrebne informacije svojim zaposlenicima, stvaraju zaposlenike koji su fokusiraniji na zadatak te sukladno tome postaju više predani svom zadatku i poslu u odnosu na druge zaposlenike. Također, spominju kako su poslovna angažiranost i organizacijske predanost psihološka stanja, no angažiranost se odnosi na obavljanje zadatka dok se predanost odnosi na zaposlenikovo uvjerenje kako organizacija nastoji održati ga

na njegovom radnom mjestu. Zaposlenici koji se više angažiraju stvaraju bolje odnose, stoga i održavaju svoja radna mjesta.

Jung i dr. (2021) na temelju COVID-19 prate kako nesigurnost u poslu utječe na poslovnu angažiranost. Jasno je kako je COVID-19 negativno utjecao na puno raznih faktora pa je tako i utjecao na angažiranost na poslu. Kroz ovo istraživanje vidi se kako nesigurnost na poslu utječe negativno na poslovnu angažiranost. Nesigurniji zaposlenik ima puno negativnih misli te putem tih negativnih misli “zaboravlja” na svoj posao pa tako smanjuje svoj angažman.

Jung i Yoon (2016) ukazuju na pozitivnu relaciju između davanja značaja poslu i organizacijske predanosti. Pozitivna relacija postoji i između poslovne angažiranosti i organizacijske predanosti jer davanjem značaja poslu zaposlenik povećava i svoju angažiranost koja povećava predanost. Angažiranost se povećava i motivacijom, stoga je važno da organizacije rade na motiviranju zaposlenika jer putem motivacije organizacija utječe istodobno i na organizacijsku predanost.

Na temelju promatranih istraživanja, vidi se kako su poslovna angažiranost i organizacijska predanost uvelike povezani faktori koji utječu na zaposlenika. Poslovna angažiranost i organizacijska predanost utječu negativno na fluktuaciju zaposlenika, a pozitivno na učinkovitost i uspješnost u obavljanju zadataka. Oba faktora gledaju se kao psihološka stanja zaposlenika, ali angažiranost je usmjerena na zadane zadatke dok je organizacijska predanost usmjerena na kompletnu organizaciju. Važno je naglasiti kako motiviranje zaposlenika može uvelike poboljšati poslovnu angažiranost, stoga su menadžeri u organizacijama duži motivirati zaposlenika zbog dolaska do boljih rezultata.

#### **4.6. Povezanost organizacijske kulture sa organizacijskom predanosti**

Organizacijska kultura definira se kao: “svojestvo organizacije kojem se njezini članovi trebaju prilagođavati. Ona je multidimenzionalni koncept koji se izražava u mnoštvu različitih motrišta organizacijskog života i stila ponašanja. Sve organizacije u okviru makrokulturnih uvjeta razvijaju svoju specifičnu kulturu” (Žugaj i dr., 2004:17). Kultura se razlikuje u svakoj organizaciji, no putem kulture se stvaraju odnosi između zaposlenika koji stvaraju neformalnu organizaciju.

Na temelju istraživanja Arankija i dr. (2019) vidi se kako postoji pozitivna veza između organizacijske kulture i organizacijske predanosti. Iz njihovog istraživanja saznaje se kako je organizacijska kultura bitna za izgradnju organizacijske predanosti, no bitno je prepoznati kako nije svaka vrsta organizacijske kulture primjenjiva u određenim situacijama. U njihovom istraživanju ispitali su se zaposlenici IT sektora kojima se organizacijska kultura bazira na neformalnoj organizaciji. Analizirajući podatke uočava se kako organizacijska kultura ovisi i o kulturi naroda te o načinu rada organizacije.

Silverthorne (2004) u svom istraživanju promatra državu Tajvan. Temeljem tog istraživanja dolazi do rezultata preko kojih objašnjava kako organizacijska kultura koja se podudara sa stavovima zaposlenika djeluje pozitivno na organizacijsku predanost. S obzirom na vrste organizacijske kulture, kroz rezultate se dolazi do zaključka kako birokratska kultura ima najmanji pozitivni utjecaj na organizacijsku predanost, inovativna kultura osrednji utjecaj i podržavajuća kultura koja ima najveći utjecaj na organizacijsku predanost. Poznavajući sustav birokracije lako se dolazi do zaključka zašto takva kultura djeluje u najmanjoj mjeri na organizacijsku predanost.

Korištenjem prikladne organizacijske kulture stvara se okolina koja pruža zaposlenicima atmosferu u kojoj im je lakše i zabavnije raditi. Ako se primjeni točna kultura zaposlenici lakše mogu stvoriti osjećaj predanosti te će samim time duže ostati u organizaciji, biti produktivniji i učinkovitiji u obavljanju svojih zadataka.

#### **4.7. Devijantno ponašanje u organizaciji i povezanost sa organizacijskom predanosti**

Devijantno ponašanje svakodnevno je prisutno u okolini pa tako i u organizaciji. Devijantnim ponašanjem zaposlenik dovodi organizaciju u probleme jer svojim postupcima ugrožava sebe, organizaciju, ali i druge zaposlenike te organizacije. Stoga, devijante zaposlenike treba maknuti iz organizacije iz razloga što su neproduktivni i stvaraju gubitak organizaciji.

“Negativna ponašanja koja reduciraju učinkovito funkcioniranje organizacije i zaposlenika nazivaju se nepoželjnim organizacijskim ponašanjem” (Baboselac-Marić i Zadro Omrčen, 2019). Reduciranjem učinkovitosti organizacije dolazi se ne samo do financijskih problema, nego i

problema organizacijske kulture. Devijantni zaposlenici svojim negativnim ponašanjem mogu biti uzrok privlačenja drugih zaposlenika na loše postupke.

Noremijati i dr. (2021) dolaze do zaključka kako osobnost zaposlenika indirektno djeluje na organizacijsku predanost putem angažiranosti. Također, spominje se kako dobro ponašanje indirektno utječe na angažiranost koja utječe pozitivno na organizacijsku predanost. Putem ovih podataka može se zaključiti kako devijantno ponašanje najčešće dolazi od zaposlenikove osobnosti. Zaposlenik koji ima dobru osobnost najčešće neće djelovati devijantno i ponašati se neskladno s ciljem organizacije. Organizacija bi trebala putem postupka selekcije odlučiti da je zaposlenik dobre naravi te da će baš taj zaposlenik biti onaj “pravi” kojeg trebaju.

Demir (2011) spominje kako je između zaposlenika i menadžera važno povjerenje. Ako postoji povjerenje između njih, zaposlenici se lakše predaju organizaciji. Uz naglasak na povjerenje, važna je i pravednost u organizaciji. Demir u svom radu govori kako pravednost ima direktan utjecaj na zaposlenikovu organizacijsku predanost te na devijantno ponašanje. Bitan faktor koji djeluje na zaposlenika je organizacijska klima. Putem dobre organizacijske klime dolazi se do bolje učinkovitosti na poslu te se smanjuje mogućnost devijantnog ponašanja zaposlenika. Budući da je organizacijska predanost povezana s emocijama zaposlenika, pozitivna organizacijska klima svojim utjecajem djeluje na povjerenje organizaciji i nadređenima što direktno utječe na zaposlenikovu emocionalnu povezanost s organizacijom (Demir, 2011). Organizacije bi trebale raditi na poboljšanju organizacijske klime jer putem nje direktno mogu utjecati na zaposlenikovo povjerenje. Povjerenjem se dolazi do predanijeg zaposlenika koji postaje učinkovitiji.

Aryati (2018) daje naglasak na etičnost i govori kako je u procesu stvaranja povjerenja bitna etika i donošenje etičnih odluka u organizaciji. Etičnim odlukama i etičnom komunikacijom stvara se pozitivna organizacija u kojoj se smanjuje mogućnost pojave devijantnog ponašanja, a tom cilju organizacija treba težiti.

#### **4.8. Organizacijsko građansko ponašanje i organizacijska predanost**

Graham (1991) smatra kako organizacijsko građansko ponašanje zapravo prati građanske odgovornosti te se zasniva na tri stvari: lojalnost, poslušnost i političko sudjelovanje. Znajući te

činjenice, organizacijsko građansko ponašanje se definira kao pozitivno ponašanje zaposlenika radeći dodatne poslove i aktivnosti koje djeluje pozitivno na organizaciju i ostale zaposlenike. Bitno je naglasiti kako se radi o samostalnim odlukama koje zaposlenik donosi te svojom voljom djeluje pozitivno na organizaciju.

Morrison (1994) govori kako postoji pozitivna veza između organizacijskog građanskog ponašanja, tj. širine percipiranog posla. Kroz njegov rad, vidi se kako se djeluje na slične stvari kao i organizacijska predanost kao što su, pozitivno djelovanje na zadovoljstvo poslom i negativan utjecaj na fluktuaciju zaposlenika. Također, uočava se kako se poveznica najviše vidi preko afektivne predanosti zbog emocionalnog faktora. Socijalizacijom unutar organizacije stvaraju se okolnosti gdje zaposlenik proširuje svoje poslove koji mogu djelovati pozitivno na cjelokupnu organizaciju.

## 5. Rasprava

Organizacije uvelike ovise o zaposlenicima, stoga je potrebno ulagati u njih. Ulaganjem u zaposlenike stvara se bolja organizacijska klima koja dovodi do boljih rezultata. Nadređeni bi trebali poštivati svakog zaposlenika jer zaposlenici stvaraju rezultate organizacije. Motiviranjem, prijateljskim odnosom, ali i obostranim povjerenjem i poštovanjem zaposlenika i nadređenog, dolazi se do stvaranja bolje organizacijske kulture i klime. Izgradnjom poštovanja i lojalnosti dolazi se do organizacijske predanosti koja u današnjici ima sve veći značaj.

Organizacijska predanost tema je raznih znanstvenika i istraživača psihologije i ekonomije. Psihološka stanja su vrlo teška za objasniti iz razloga što se individue razlikuju jedna od druge, no uvijek se dolazi do onog općenitog što se nalazi u skoro svakom pojedincu. Može se reći kako većina zaposlenika osjeća jednako prema organizaciji, a to je da imaju osjećaj obaveze da ostanu u organizaciji, da postoji trošak njihovog odlaska i trošak koji oni imaju njihovim odlaskom te koliko su zapravo povezani s organizacijom.

Najveći naglasak se daje na emocionalnu povezanost s organizacijom jer ona utječe na zaposlenika u najvećoj mjeri. Emocionalno povezani zaposlenik osjeća se kao da je organizacija dio njega, kao da mu je "obitelj". Zbog toga, govori se kako takav zaposlenik ima najveću afektivnu predanost. Afektivna predanost ima najveći utjecaj na pozitivne učinke koji se događaju njenom pojavom kod zaposlenika. Zaposlenik koji je emocionalno povezan najčešće stvara bolje rezultate, odnosno on pokazuje da je predaniji organizaciji tako što je učinkovitiji, angažiraniji i zadovoljniji svojim radnim mjestom i poslom kojeg on obavlja. Afektivna predanost djeluje negativno na fluktuaciju zaposlenika pa tako predaniji zaposlenik smatra kako je organizacija u kojoj se nalazi najbolja za njega.

Uz afektivnu predanost, kontinuirajuća i normativna predanost također imaju pozitivne i negativne učinke, no u manjoj mjeri nego afektivna predanost koja se veže uz emocionalnu povezanost zaposlenika i organizacije. Osjećaj "ukopanosti" i osjećaj duga stvaraju osjećaj u zaposleniku kako posao koji treba obaviti nije važan. Stoga, dolazi se do pretpostavke koja je sasvim logična, a to je da afektivna predanost predstavlja najveći dio organizacijske predanosti.

Budući da je svaki zaposlenik drugačiji po svojoj naravi, potrebno je da menadžeri pristupaju svakom zaposleniku u skladu s njegovim ponašanjem. Menadžeri motiviranjem i stvaranjem poštovanja između njih i zaposlenika dolaze do bolje organizacijske kulture. Organizacijskom kulturom utječe se na sami proces poslovanja jer ako se pogodi dobra organizacijska kultura zaposlenici postaju zadovoljniji i spremniji dati svoj maksimum u organizaciji. Davanjem maksimuma zaposlenici međusobno stvaraju rivalstva koja mogu značajno pomoći u stvaranju boljeg rezultata. Također, dobrom organizacijskom kulturom dolazi se i do boljih međusobnih odnosa. Svaki pothvat da se poboljšaju odnosi u organizaciji može dovesti do povećanja organizacijske predanosti, što bi i trebao biti cilj svake organizacije jer je važno zadržati dobre zaposlenike u svojoj okolini.

Bitno je naglasiti kako se dobrim odnosima u organizaciji dolazi do smanjenja devijantnog ponašanja. Ako postoji devijantno ponašanje, devijantni zaposlenik bi mogao povući i druge zaposlenike da postanu devijantni. Devijantnim ponašanjem smanjuje se učinak na radu i angažiranost te se povećava mogućnost za odlaskom iz organizacije. Svaki mogući rezultat devijantnog ponašanja dovodi do velikih troškova. Devijantnog zaposlenika trebalo bi maknuti iz organizacije jer stvara probleme u potpunom poslovanju organizacije.

Današnje organizacije trebale bi biti orijentirane prema zaposlenicima zbog raznih pozitivnih učinaka koji se stvaraju prilikom orijentiranosti prema njima, stoga je potrebna izgradnja organizacijske predanosti. Izgradnjom organizacijske predanosti utječe se i na apstentizam koji je u Hrvatskoj veliki problem. Namjerni apstentizam predstavlja veliki problem za organizacije jer stvara ogromne troškove. Namjerno bolovanje ili izostanak s posla znači gubitak zaposlenikovog rezultata na poslu što uvelike prouzrokuje kratkoročne i dugoročne problem. Povećanjem organizacijske predanosti smanjuje se namjerno izostajanje s posla. Organizacijska predanost ima negativni učinak i na apstentizam kao i na fluktuaciju. Oni zadovoljniji zaposlenici neće izostati s posla ne zato što ne žele doći na posao, nego će izostati s posla samo kada se dogodi situacija na koju ne mogu utjecati poput bolesti. Jasno je kako u Hrvatskoj postoji velik problem s namjernim apstentizmom, stoga bi organizacije trebale raditi na dobrim odnosima koji mogu dovesti do emocionalne povezanosti koja bi neposredno utjecala na dolaske na posao. Dakle, postoje razni benefiti psihološkog stanja predanosti zaposlenika. Iz razloga što postoje razni pozitivni učinci, jasno je kako organizacije trebaju raditi na međusobnoj povezanosti zaposlenika i nadređenih.

Razni su modeli kojima se mogu promatrati komponente organizacijske predanosti te se kao najbolji model uzima podjela na komponente: afektivna, kontinuirajuća i normativna predanost. Psihološko stanje predanosti zaposlenika potrebno je kako bi se zaposlenik povezo s organizacijom te samim time i povećao svoj angažman koji dovodi do većih rezultata. Organizacijsku predanost potrebno je pomno pratiti jer zaposlenici sve više postaju važan aspekt svake organizacijske strukture, stoga će daljnja istraživanja biti prijeko potrebna kako bi se došlo do jedinstvenog modela koji će omogućiti organizacijama lakši pristup građenju odnosa s njezinim zaposlenicima.



## 6. Zaključak

Organizacijska predanost značajna je u današnjem poslovanju. Stvaranjem predanosti u organizaciji povećava se produktivnost, angažiranost i zadovoljstvo na poslu. S druge strane predanost također ima i negativne učinke na fluktuaciju, devijantno ponašanje zaposlenika i apsentizam. U ovom radu prikazani su i objašnjeni učinci na te faktore i kako različiti znanstenci pristupaju problemu organizacijske predanosti.

Organizacijska predanost dijeli se na različite komponente, no podjela na afektivnu, kontinuiranu i normativnu je najvažnija i najkorištenija u današnjici. Gledajući komponente organizacijske predanosti, dolazi se do zaključka kako na pozitivne učinke najviše djeluje afektivna predanost. Afektivna predanost se veže uz emocionalnu povezanost pojedinca s organizacijom te se iz tog razloga stvaraju pozitivni učinci organizacijske predanosti s drugim faktorima. Emocionalna povezanost je bitna, zato što zaposlenik koji se emocionalno poveže s organizacijom smatra da je on dio nje te da mora pružiti svoj maksimum u svom radu i zadatku.

Menadžeri, tj. nadređeni bi trebali raditi na izgradnji organizacijske predanosti zbog dolaska do boljih rezultata. Prilikom izgradnje predanosti bitno je da postoji međusobno poštovanje između nadređenih i podređenih jer ako ne postoji poštovanje između njih gradnja organizacijske predanosti postaje teža. Također, bitno je reći kako je uz poštovanje bitna i lojalnost. Zaposlenik koji promatra svoju organizaciju kao organizaciju u kojoj se on pronalazi te smatra da je ona prava za njega, lakše gradi svoju predanost te samim time stvara bolje rezultate za organizaciju. Zbog boljih rezultata, organizacija dolazi do manjih troškova što uvelike pomaže njihovom poslovanju.

Dolazi se do zaključka kako je teško izgraditi organizacijsku predanost jer je ona psihološko stanje koje se javlja kod zaposlenika, no jednom kada se dogodi organizacijska predanost, dolazi se do boljih rezultata, zadovoljnijeg zaposlenika i zaposlenika koji će ostati u organizaciji, a ostanak zaposlenika u organizaciji predstavlja cilj svake organizacije.

## Literatura

1. Adekola, B. (2012). The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), str. 1. doi:10.5296/ijhrs.v2i2.1740
2. 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), str. 1–18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
3. Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), str. 1–14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
4. Apsentizam. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Dostupno na: <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=3419>>. [Datum pristupa: 4.12.2022.].
5. Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), str. 137-154.
6. Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2), str. 233–249. doi:10.1108/ijlma-03-2017-0053
7. Baboselac-Marić, M., i Zadro Omrčen, K. (2019). Nepoželjna organizacijska ponašanja – što znamo i što možemo? Counterproductive Organizational Behaviour–What We Know and What We Can? , *Policija i sigurnost*, 28(3/2019.), str. 376-400. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/225598> [Datum pristupa: 10.12.2022.].
8. Bakotić, D., Bušić, J. (2014). Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. Javni sektor, *Ekonomski pregled*, 65(3), str. 222-240. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/124942> [Datum pristupa: 25.11.2022.].

9. Belak, S., Ušljebrika, I. (2014). Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, *Oeconomica Jadertina*, 4(2), str. 80-98. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/136748>. [Datum pristupa: 26.11.2022.].
10. Conway, N., & Briner, R. B. (2012). Investigating the effect of collective organizational commitment on unit-level performance and absence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(3), str. 472–486. doi:10.1111/j.2044-8325.2011.02051.x
11. Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *Anatolia*, 22(2), str. 204–221. doi:10.1080/13032917.2011.597934
12. Eslami, J., Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *ARNP Journal of Science and Technology*, Vol. 2, No. 2, str. 85-91.
13. Felfe, J., & Yan, W. H. (2009). The impact of workgroup commitment on organizational citizenship behaviour, absenteeism and turnover intention: the case of Germany and China. *Asia Pacific Business Review*, 15(3), str. 433–450. doi:10.1080/13602380802667411
14. Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), str. 249–270. doi:10.1007/bf01385031
15. Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), str. 102–120. doi:10.1108/ijcthr-05-2019-0094
16. Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), str. 110–128. doi:10.1016/0001-8791(91)90006-8
17. Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), str. 951–995. <https://doi.org/10.2307/256642>
18. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job

engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, str. 59–68. doi:10.1016/j.ijhm.2015.12.004

19. Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102703

20. Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), str. 499. doi:10.2307/2092438

21. Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, str. 3308–3312. doi:10.5267/j.msl.2020.6.007

22. Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), str. 77–99. doi:10.1177/1470595807075180

23. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), str. 171–194. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171

24. Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), str. 389–414. doi:10.1177/1534484315603612

25. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), str. 299–326. doi:10.1016/s1053-4822(00)00053-x

26. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), str. 61–89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-z.

27. Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), str. 152–156. doi:10.1037/0021-9010.74.1.152
28. Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), str. 1543-1567. doi:10.2307/256798
29. Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 39–53. John Wiley & Sons, Inc..
30. Mottaz, C.J. (1988) Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 41, str. 467-482. <http://dx.doi.org/10.1177/001872678804100604>
31. Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, str. 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
32. Noermijati, N., Firdaus, E & Baltimurik, R. (2021). The effects of personality, deviant behavior, and employee engagement on frontline employees' organizational commitment. *Management Science Letters*, 11(3), str. 1033-1044.
33. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), str. 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
34. Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), str. 43–59. <https://doi.org/10.1002/job.4030090105>
35. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), str. 603–609. doi:10.1037/h0037335

36. Pratama, N.E., & Suwarni, E., Handayani, A.M. (2022). The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, 6(1), str. 74-81. doi:<https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722>
37. Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), str. 84–101. doi:10.1108/rege-12-2017-008
38. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), str. 617-635.
39. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate.
40. Sagie, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), str. 156–171. doi:10.1006/jvbe.1997.1581
41. Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), str. 592–599. doi:10.1108/01437730410561477
42. Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), str. 70–83. doi:10.1037/0021-9010.93.1.70
43. Testa, M. R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment. *The Journal of Psychology*, 135(2), str. 226–236. doi:10.1080/00223980109603693
44. Trice, H. M., Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1984). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *Contemporary Sociology*, 13(1), str. 90. doi:10.2307/2068333
45. Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), str. 47–71. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00029-0)

46. Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), str. 73–89. doi:10.1080/1062726x.2017.1329737
47. Weiss, H.M. (2002) Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12, str. 173-194. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
48. Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), str. 418–428. doi:10.5465/amr.1982.4285349
49. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., i Brčić, R. (2004). Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, *Ekonomski vjesnik*, XVII(1-2), str. 17-29. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/199831> [Datum pristupa: 08.12.2022.].