

# Prediktori odanosti zaposlenika organizaciji

---

**Guić, Paola**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:186:916563>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-10**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



Sveučilište u Rijeci

Filozofski fakultet

Paola Guić

**Prediktori odanosti zaposlenika organizaciji**

Diplomski rad

Rijeka, 2024.

Sveučilište u Rijeci

Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

Paola Guić  
0009080944

**Prediktori odanosti zaposlenika organizaciji**

Diplomski rad  
Diplomski sveučilišni studij Psihologija

Mentor: prof. dr. sc. Zoran Sušanj

Rijeka, 2024.

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, znanjem stečenim na Odsjeku za psihologiju Filozofskoga fakulteta Sveučilišta u Rijeci, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora prof. dr. sc. Zorana Sušnja.

Rijeka, rujan, 2024.

## SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD.....  | 1  |
| 1.1. Odanost organizaciji.....  | 1  |
| 1.2. Radna angažiranost .....   | 3  |
| 1.3. Zadovoljstvo plaćom.....   | 4  |
| 1.4. Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja .....   | 5  |
| 1.5. Karijerni razvoj .....   | 5  |
| 1.6. Materijalno nagrađivanje.....  | 6  |
| 1.6. Cilj istraživanja .....  | 7  |
| 2. PROBLEMI I HIPOTEZE.....   | 9  |
| 2.1. Problemi rada .....  | 9  |
| 2.2. Hipoteze.....  | 9  |
| 3. METODA.....  | 10 |
| 3.1. Ispitanici .....   | 11 |
| 3.2. Mjerni instrumenti.....  | 11 |
| 3.3. Postupak istraživanja.....   | 13 |
| 4. REZULTATI.....   | 14 |
| 4.1. Deskriptivna analiza.....  | 14 |
| 4.2. Povezanost među konstruktima .....   | 15 |
| 4.3. Ispitivanje razlika u odanosti zaposlenika organizaciji s obzirom na vrstu materijalnog nagrađivanja ..... | 17 |
| 4.4. Ispitivanje prediktora odanosti zaposlenika organizaciji .....   | 20 |
| 4.5. Moderatorska uloga fiksne i varijabilne plaće na odnos između prediktora i odanosti organizaciji .....     | 23 |
| 5. RASPRAVA.....  | 25 |
| 5.1. Povezanost među konstruktima .....   | 25 |

|  |    |
|--|----|
| 5.2. Razlike u odanosti zaposlenika organizaciji s obzirom na vrstu materijalnog<br>nagrađivanja .....         | 26 |
| 5.3. Prediktori odanosti zaposlenika organizaciji .....  | 28 |
| 5.4. Moderatorska uloga fiksne i varijabilne plaće na odnos između prediktora i odanosti<br>organizaciji ..... | 30 |
| 5.5. Doprinosi, nedostaci i prijedlozi za buduća istraživanja .....  | 31 |
| 6. ZAKLJUČAK .....   | 33 |
| 7. LITERATURA .....  | 34 |

## SAŽETAK

Cilj provedenog istraživanja bio je ispitati povezanost radne angažiranosti, zadovoljstva plaćom, zadovoljstva mogućnošću napredovanja, karijernog razvoja, fiksne i varijabilne plaće te beneficija s pojedinim dimenzijama i ukupnom odanošću organizaciji. Svrha je bila i ispitati prediktore odanosti zaposlenika organizaciji te utvrditi postoje li razlike u odanosti organizaciji s obzirom na fiksnu i varijabilnu plaću te broj beneficija. Također, cilj je bio ispitati moderacijski efekt fiksne i varijabilne plaće na odnos između svih prediktora i odanosti zaposlenika organizaciji. Istraživanje je provedeno online putem platforme *Google obrasci* na uzorku 559 zaposlenika organizacija različitih djelatnosti u Hrvatskoj, koji su u sadašnjoj tvrtki zaposleni najmanje godinu dana. Rezultati su pokazali da je odanost organizaciji statistički značajno pozitivno povezana s radnom angažiranošću i njezinim aspektima, zadovoljstvom plaćom, zadovoljstvom mogućnošću napredovanja, karijernim razvojem i fiksnom plaćom. Nadalje, rezultati su pokazali da postoje razlike u odanosti organizaciji s obzirom na to primaju li zaposlenici samo fiksnu plaću. Zaposlenici koji primaju fiksnu plaću bez dodataka pokazuju statistički značajno manju odanost organizaciji od onih koji uz fiksnu plaću primaju i dodatke. Uz to, dobivene su razlike u odanosti zaposlenika s obzirom na način određivanje varijabilne plaće. Zaposlenici čija varijabilna plaća ovisi o odlukama rukovoditelja pokazali su statistički značajno manju odanost organizaciji u usporedbi s onima čija plaća ovisi o vlastitoj radnoj uspješnosti ili poslovanju poduzeća. Suprotno očekivanjima, nije dobivena razlika u odanosti zaposlenika s obzirom na broj beneficija koje primaju. Rezultati su pokazali da su spol, posvećenost i udubljenost kao dimenzije radne angažiranosti, zadovoljstvo plaćom i zadovoljstvo mogućnošću napredovanja značajni prediktori afektivne odanosti. Značajnim prediktorima instrumentalne odanosti pokazali su se spol, ukupni radni staž, energičnost i udubljenost kao dimenzije radne angažiranosti, zadovoljstvo plaćom i karijerni razvoj. Uz to, rezultati su pokazali da su spol, udubljenost kao dimenzija radne angažiranosti, zadovoljstvo plaćom i zadovoljstvo mogućnošću napredovanja značajni prediktori normativne odanosti. Nadalje, dobiven je značajan moderacijski efekt fiksne plaće u odnosu karijernog razvoja i odanosti organizaciji. Zaposlenici koji primaju samo fiksnu plaću bez dodataka imaju manje izražen efekt karijernog razvoja na odanost.

**Ključne riječi:** odanost organizaciji, radna angažiranost, zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo mogućnošću napredovanja, karijerni razvoj, fiksna plaća, varijabilna plaća, beneficije

## ABSTRACT

The aim of the conducted research was to examine the connection between work engagement, pay satisfaction, promotion satisfaction, career growth, fixed and variable pay, and benefits with specific dimensions and overall organizational commitment. Additionally, the study aimed to identify predictors of organizational commitment, determine whether there are differences in commitment to the organization based on fixed and variable pay and the number of benefits received, and examine the moderating effect of fixed and variable pay on the relationship between all predictors and commitment to the organization. The research was conducted online via Google Forms with a sample of 559 employees from various industries who have been employed for at least one year in their current company in Croatia. The results showed that organizational commitment is statistically significantly positively related to work engagement and its aspects, pay satisfaction, promotion satisfaction, career growth, and fixed pay. The results also indicated differences in organizational commitment based on whether employees receive only fixed pay. Employees who receive only a fixed salary without bonuses show statistically significantly lower organizational commitment compared to those who receive additional bonuses alongside their fixed salary. Furthermore, differences in commitment were found based on how variable pay is determined. Employees whose variable pay depends on managerial decisions are statistically significantly less committed to the organization compared to those whose pay is based on their own work performance or company performance. No differences were found in organizational commitment based on the number of benefits received. The results identified gender, dedication and absorption as dimensions of work engagement, pay satisfaction, and promotion satisfaction as significant predictors of affective commitment. Significant predictors of instrumental commitment were found to be gender, job tenure, vigor and absorption as dimensions of work engagement, pay satisfaction, and career growth. Additionally, the results showed that gender, absorption as a dimension of work engagement, pay satisfaction, and promotion satisfaction are significant predictors of normative commitment. Furthermore, a significant moderating effect of fixed pay was found in the relationship between career growth and organizational commitment. Employees who receive only a fixed salary without bonuses exhibit a weaker effect of career growth on commitment.

**Keywords:** organizational commitment, work engagement, pay satisfaction, promotion satisfaction, career growth, fixed pay, variable pay, benefits



# 1. UVOD

## 1.1. Odanost organizaciji

Koncept odanosti predstavlja složen i višestruko interpretiran fenomen u psihologiji. Od svojih korijena u filozofiji i svakodnevnom govoru, pojam odanosti je tijekom vremena postao predmetom brojnih empirijskih istraživanja. Iako su ranije definicije bile općenite i intuitivne, suvremena istraživanja teže preciznijoj operacionalizaciji ovog pojma.

Odanost više nije samo pitanje međuljudskih odnosa u svakodnevnom životu već je postala ključna i u poslovnom svijetu. Organizacijama je u interesu povećati učinkovitost, a jedan od glavnih čimbenika u tom procesu je zadržavanje kvalitetnih radnika. Odanost zaposlenika organizaciji postaje sve više istraživana u okviru organizacijske psihologije budući da se smatra važnim stavom zaposlenika prema organizaciji. Dublje razumijevanje procesa povezanih s odanošću može imati značajne implikacije i za zaposlenike i za organizacije. Viša razina odanosti može zaposlenicima donijeti ne samo materijalne koristi, već i psihološke, poput većeg zadovoljstva poslom i boljih odnosa s kolegama. S druge strane, suvremene organizacije iznimno cijene odanost svojih zaposlenika, jer smatraju da ona potiče pozitivna ponašanja, dok smanjuje pojavu neželjenih.

Osim toga, odani zaposlenici češće se uključuju u dodatne aktivnosti vezane uz posao, poput kreativnosti i inovativnosti, što često doprinosi konkurentnosti organizacije (Mowday i sur., 1979). Istraživanja potvrđuju da je odanost ključan faktor u povećanju organizacijske učinkovitosti, dok istovremeno smanjuje troškove osposobljavanja i odljeva zaposlenika, što je od velikog značaja za poslovni uspjeh (Su i sur., 2009). Pozitivni učinci odanosti očituju se kroz intenzivniju angažiranost zaposlenika u organizaciji, dok negativni rezultiraju povećanom fluktuacijom zaposlenika (Ausar i sur., 2016). Odanost, stoga, predstavlja jedan od najvažnijih stavova koje zaposlenici razvijaju prema svojim organizacijama.

Zaposlenici imaju određene potrebe i očekivanja od radnog okruženja u kojem mogu primijeniti svoje sposobnosti i zadovoljiti većinu svojih osnovnih potreba. Kada organizacija pruža priliku zaposlenicima da pokažu svoje sposobnosti i ispune svoje potrebe, oni uzvraćaju odanošću organizaciji, a odanost ih potiče da se dobrovoljno angažiraju u organizaciji i ostanu u njoj dugo vremena (Ulndag i sur., 2011). Provedena su istraživanja o odanosti organizaciji i želji za

napuštanjem organizacije u kojima je utvrđeno da postoji negativna veza između navedenih varijabli (Ausar i sur., 2016).

U ovom istraživanju polazi se od višedimenzionalnog koncepta odanosti (Allen i Meyer, 1990), gdje se odanost definira kao psihološko stanje koje odražava želju, potrebu i/ili obvezu da se zadrži članstvo u organizaciji. Meyer i Allen (1991) navode tri komponente odanosti: afektivnu, instrumentalnu i normativnu. Pojedinci mogu istovremeno doživljavati različite razine odanosti organizaciji, što naglašava multidimenzionalnost i intenzitet svake od njenih komponenti. Afektivna odanost očituje se kao osjećaj privrženosti zaposlenika prema organizaciji, identifikacija s njom i angažman u radu. Zaposlenici koji su afektivno odani ostaju u organizaciji jer to žele. Instrumentalna odanost odnosi se na svjesnost zaposlenika o rizicima napuštanja organizacije, oni ostaju jer im je to korisno. Normativna odanost temelji se na osjećaju obveze prema organizaciji, gdje visoko normativno odani zaposlenici smatraju da je moralno ispravno ostati u organizaciji.

Istraživanja Omeneki (1991; prema Akinbode i Fagbohunge, 2012) sugeriraju da nema značajnih razlika u odanosti zaposlenika s obzirom na spol, dok Khalili i Asmawi (2012) navode da muškarci i žene imaju sličnu razinu afektivne, instrumentalne i ukupne odanosti organizaciji. Međutim, žene pokazuju višu razinu normativne odanosti u odnosu na muškarce. Ova saznanja dodatno ukazuju na kompleksnost faktora koji oblikuju odanost i ističu potrebu za daljnjim istraživanjem.

Dakle, razumijevanje odanosti organizaciji postalo je od velike važnosti jer pomaže u povećanju radne učinkovitosti zaposlenika (Meyer i sur., 1993). Dodatno, odanost organizaciji dobiva na važnosti u okolnostima kada ljudi više nisu vezani za samo jednu organizaciju tijekom radnog vijeka, a promjene karijere i mobilnost radnih mjesta postali su uobičajeni fenomeni (Rousseau, 1998). Brojna istraživanja posvećena ovoj temi svjedoče o njenoj važnosti, pri čemu se susreću različite operacionalne definicije - od ranijih jednodimenzionalnih do složenijih višedimenzionalnih pristupa. Mowday i suradnici (1979) vide odanost organizaciji kao stav koji se izražava kroz povezanost pojedinca s organizacijom, što se očituje kroz snagu psihološke identifikacije i uključenosti zaposlenika u organizaciju.

Odanost organizaciji može se opisati kao veza ili privrženost pojedinca prema organizaciji (Mathieu i Zajac, 1990). Nadalje, odanost se smatra psihološkom vezom koja smanjuje vjerojatnost da će zaposlenik biti voljan napustiti organizaciju (Allen i Meyer, 1996). Prema Handoku (2008), odanost zaposlenika organizaciji povezana je sa stupnjem u kojem se

zaposlenik može uključiti u ciljeve organizacije i željom da ostane njen član. Viša razina odanosti rezultat je pravednog radnog okruženja, u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjeno.

Organizacije često preferiraju suradnju s odanim zaposlenicima, jer se vjeruje da su oni sposobniji prevladati izazove na putu prema postizanju ciljeva. Karakteristike zaposlenika, osobito u smislu njihove odanosti, ključne su za uspjeh poslovanja (Akinbode i Fagbohunge, 2012). Povećanje zadovoljstva zaposlenika također povećava njihovu namjeru da ostanu u organizaciji, što pozitivno utječe na njezinu učinkovitost (Zanabazar i Jigjiddorj, 2018). Odanost organizaciji je povezana s vrijednim ishodima, kao što su osjećaj pripadnosti, sigurnost, napredovanje u karijeri, povećane naknade i intrinzične nagrade (Rowden, 2000). Uspjeh organizacije, dakle, u velikoj mjeri ovisi o zaposlenicima i njihovoj sposobnosti da učinkovito izvršavaju povjerene im zadatke.

Hariani i Masdupi (2019) naglašavaju važnost odanosti u organizaciji jer će zaposlenici s visokom razinom odanosti, pokazati profesionalan stav i pridržavati se vrijednosti koje su zajednički dogovorene. Organizacije bez visoke odanosti svojih zaposlenika imaju manju šansu za uspjeh. Krapić i Barić (2016) navode da je radni staž zaposlenika prediktor svih komponenti odanosti, pri čemu dulji radni staž predviđa višu razinu afektivne, normativne i instrumentalne odanosti. S druge strane, rezultati istraživanja Bakotić (2021) pokazali su da nema značajnih razlika u odanosti s obzirom na demografske karakteristike zaposlenika (spol, dob, radni staž u organizaciji, obrazovanje i bračni status).

## **1.2. Radna angažiranost**

Radna angažiranost obuhvaća niz čimbenika koji doprinose aktivnom uključivanju zaposlenika u radne zadatke i organizaciju. Prema Joshi i Sodhiju (2011), ključni čimbenici koji utječu na angažiranost zaposlenika su: sadržaj poslova koji pružaju autonomiju i izazovne prilike, naknade i beneficije koje motiviraju zaposlenike da ulažu svoje vještine u organizaciju, ravnoteža između poslovnog i privatnog života, kvalitetan odnos između nadređenih i zaposlenika, razvoj karijere te timski rad.

Schaufeli i sur. (2002) identificiraju tri ključna aspekta radne angažiranosti: (1) energičnost, koja se odnosi na visoku razinu energije, spremnost na ulaganje značajnih napora i pokazivanje upornosti u suočavanju s teškoćama; (2) posvećenost, koja uključuje entuzijizam, inspiraciju i

ponos te snažnu identifikaciju s poslom, čineći radno iskustvo smislenim i izazovnim; te (3) udubljenost, koja se manifestira kroz potpunu koncentraciju i fokus na rad, pri čemu zaposlenici uživaju u poslu do te mjere da im vrijeme brzo prolazi, a odvajanje od posla postaje teško.

Visoko angažirani zaposlenici aktivno surađuju s kolegama radi poboljšanja radne izvedbe, što doprinosi uspjehu organizacije. Također, zbog pozitivnih osjećaja prema poslu, bolja je njihova radna izvedba, a posao ne doživljavaju kao teret (Muliawan i sur., 2017).

Lin i suradnici (2020) su istraživali medijacijsku ulogu radne angažiranosti u odnosu između zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji. Njihova su istraživanja pokazala da poboljšanje radne angažiranosti može povećati razinu zadovoljstva poslom te odanosti organizaciji.

### **1.3. Zadovoljstvo plaćom**

Zadovoljstvo plaćom ključno je i za poslodavce i za zaposlenike. Za zaposlenike, plaća igra važnu ulogu u zadovoljenju njihovih ekonomskih potreba, a njihovo zadovoljstvo ukupnim iznosom plaće može značajno utjecati na njihove stavove i ponašanje prema poslu. Lawler (1981) definira zadovoljstvo plaćom kao razliku između onoga što zaposlenici percipiraju da bi trebali primiti za svoj rad i onoga što zaista dobivaju u odnosu na svoj doprinos organizaciji.

Azeem (2020) ističe da je plaća, uz dob i duljinu radnog staža, značajan prediktor odanosti zaposlenika organizaciji. Zadovoljstvo poslom, koje, pored ostalog uključuje i zadovoljstvo plaćom i mogućnošću napredovanja, pozitivno je povezano s afektivnom, instrumentalnom i normativnom odanošću organizaciji (Andabak, 2020).

Nezadovoljstvo plaćom može dovesti do nepovoljnih ponašanja zaposlenika prema organizaciji, poput davanja otkaza, štrajkova ili lošeg radnog učinka (Klopota i sur., 2016). Kada zaposlenici smatraju da su njihove plaće nepravedne, to može rezultirati negativnim osjećajima prema organizaciji te smanjenjem njihove odanosti (Judge i sur., 2010).

### **1.4. Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja**

Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja predstavlja važan aspekt zadovoljstva poslom, jer zaposlenicima pruža prilike za osobni rast, bolji društveni položaj i veću odgovornost unutar tvrtke ili organizacije (Robbins, 1989). Lemons i Jones (2001) ističu pozitivnu povezanost između mogućnosti napredovanja i odanosti zaposlenika organizaciji, dok su Valaei i Rezaei (2016) utvrdili da je zadovoljstvo mogućnošću napredovanja pozitivno povezano s afektivnom i normativnom odanošću.

Dodatno, O'Reilly i suradnici (1991) navode da mogućnosti napredovanja mogu poboljšati afektivnu odanost zaposlenika pružajući im osjećaj osobnog i profesionalnog napretka, što rezultira dubljim emocionalnim vezivanjem za organizaciju. Slično tome, Kanter (1977) naglašava da mogućnost napredovanja doprinosi osjećaju uspjeha i profesionalnog razvoja, što dodatno jača odanost zaposlenika organizaciji.

Prema Judge i Bono (2001), zadovoljstvo mogućnostima napredovanja izravno utječe na zaposlenikov osjećaj ispunjenosti i motivacije, što može rezultirati većom odanošću organizaciji. Njihovo istraživanje sugerira da su zaposlenici koji vide jasne prilike za karijerni napredak skloniji razvijanju dublje odanosti organizaciji.

Osim toga, Eisenberger i sur. (1990) ističu da mogućnosti napredovanja mogu poboljšati normativnu odanost, jer zaposlenici koji dobiju prilike za napredak osjećaju moralnu obvezu prema organizaciji koja im omogućuje takav razvoj.

## **1.5. Karijerni razvoj**

U suvremenom poslovnom okruženju, pojedinci koji teže osobnom karijernom razvoju mogu ostvariti te ciljeve u različitim organizacijama, ako im trenutni poslodavac ne nudi adekvatne prilike. To može umanjiti značaj odanosti organizaciji za takve zaposlenike.

Kako bi bili uspješni u svojoj karijeri, zaposlenici moraju uskladiti svoje želje za karijernim razvojem sa stavom prema trenutnoj organizaciji. Stoga su mogućnosti za karijerni razvoj ključan čimbenik u odnosu između zaposlenika i organizacije. Istraživanja su pokazala da je mogućnost razvoja karijere jedan od najvažnijih čimbenika koje studenti uzimaju u obzir prilikom izbora posla (Hu i sur., 2008).

Prema Bedeianu i sur. (1991), karijerni razvoj odnosi se na opću korisnost trenutnog posla u kontekstu postizanja budućih karijernih ciljeva. Weng i Hu (2009) navode da karijerni razvoj uključuje ostvarivanje karijernih ciljeva, razvijanje profesionalnih sposobnosti te dobivanje promaknuća i naknada u skladu s tim sposobnostima.

Organizacije koje omogućuju zaposlenicima doživjeti karijerni razvoj stvaraju uzajaman odnos između zaposlenika i organizacije, što dovodi do viših razina afektivne odanosti organizaciji (Hom i sur., 2009). Zaposlenici koji smatraju da im trenutni posao pomaže u postizanju karijernih ciljeva, smatrat će da je odlazak iz organizacije povezan s visokim troškovima, poput prekida napretka prema cilju karijere. Zbog toga će pokazivati visoku razinu instrumentalne odanosti. Nasuprot tome, zaposlenici koji ne vide puno mogućnosti za profesionalni razvoj u svom trenutnom poslu imaju malo toga za izgubiti ako odluče napustiti organizaciju, što dovodi do niske razine instrumentalne odanosti (Lankau i Scandura, 2002).

Zaposlenici koji vjeruju da organizacija doprinosi njihovom karijernom razvoju osjećat će moralnu obvezu da to vrate organizaciji, čime pokazuju visoku razinu normativne odanosti (Meyer i Herscovitch, 2001). Nouri i Parker (2013) navode da zaposlenici uspostavljaju odnos socijalne razmjene s organizacijama u kojima rade te da pružanje mogućnosti za karijerni razvoj od strane organizacije rezultira povećanom odanošću i osjećajem obveze prema tvrtki.

Uz to, Son i Kim (2021) su ispitali medijacijsku ulogu radne angažiranosti u odnosu između karijernog razvoja i organizacijske odanosti. Njihova istraživanja pokazala su da karijerni razvoj ima pozitivan efekt na odanost putem više radne angažiranosti.

## **1.6. Materijalno nagrađivanje**

Materijalno nagrađivanje ključan je faktor za privlačenje, zadržavanje i motiviranje zaposlenika u organizacijama. Ovaj sustav nagrađivanja može značajno utjecati na zaposlenikovu motivaciju, angažiranost i odanost organizaciji (Milkovich i Newman, 2008). Materijalno nagrađivanje može uključivati različite komponente, kao što su fiksna plaća, varijabilna plaća i beneficije, pri čemu svaka od njih ima specifičnu ulogu u oblikovanju stavova zaposlenika.

Fiksna plaća odnosi se na osnovnu plaću koju zaposlenici primaju redovito, neovisno o njihovom radnom učinku ili drugim varijablama. Ova vrsta plaće osigurava stabilnost i

predvidljivost prihoda za zaposlenike. Fiksna plaća često se koristi kao osnovni motivator za privlačenje i zadržavanje zaposlenika te kao osnova za druge oblike nagrađivanja (Lawler, 1981). Uz to, služi kao osnova za planiranje i procjenu ukupnih troškova radne snage u organizaciji (Milkovich i Newman, 2008).

Varijabilna plaća, s druge strane, obuhvaća komponente koje se mijenjaju ovisno o različitim faktorima, poput osobnog učinka, uspjeha poduzeća ili odluka rukovoditelja. Ova vrsta nagrađivanja potiče zaposlenike da ulažu dodatne napore i doprinesu uspjehu organizacije, nagrađujući ih za postignute rezultate (Milkovich i Newman, 2008). Neki istraživači posebno naglašavaju prednosti varijabilnog nagrađivanja u odnosu na primanje isključivo fiksne plaće. Tako Sušan (2021) naglašava potrebu za razvojem sustava nagrađivanja koji uključuje veći udio varijabilne nagrade, temeljen na jasno definiranim kriterijima. Ovaj pristup omogućuje prepoznavanje i nagrađivanje stvarnog doprinosa zaposlenika, čime se dodatno potiče njihova motivacija i angažiranost.

Beneficije uključuju različite dodatne pogodnosti koje zaposlenici primaju uz osnovnu plaću, poput zdravstvenog osiguranja, plaćenih dopusta, mirovinskih fondova i drugih oblika potpore. Beneficije ne samo da doprinose ukupnom zadovoljstvu zaposlenika (Spector, 1985), već također mogu igrati ključnu ulogu u donošenju odluke o ostanku u organizaciji (Dold i Levine, 2017). Istraživanja pokazuju da postoji pozitivna povezanost između beneficija i odanosti organizaciji, posebice u zdravstvenom sektoru (Mosadeghrad i sur., 2008) te da povećanje beneficija može poboljšati učinkovitost i odanost zaposlenika (Suliman i Iles, 2000). Međutim, važno je napomenuti da učinci materijalnog nagrađivanja na odanost zaposlenika mogu varirati među različitim industrijama i organizacijama (Dold i Levine, 2017).

## **1.7. Cilj istraživanja**

Cilj provedenog istraživanja bio je ispitati povezanost radne angažiranosti, zadovoljstva plaćom, zadovoljstva mogućnošću napredovanja, karijernog razvoja, fiksne i varijabilne plaće te beneficija s pojedinim dimenzijama i ukupnom odanošću organizaciji. Svrha je bila i ispitati prediktore odanosti zaposlenika organizaciji te utvrditi postoje li razlike u odanosti organizaciji s obzirom na fiksnu i varijabilnu plaću te broj beneficija. Također, cilj je bio ispitati

moderacijski efekt fiksne i varijabilne plaće na odnos između svih prediktora i odanosti zaposlenika organizaciji.

## **2. PROBLEMI I HIPOTEZE**

### **2.1. Problemi rada**



1. Ispitati povezanost radne angažiranosti, zadovoljstva plaćom, zadovoljstva mogućnošću napredovanja, karijernog razvoja, fiksne i varijabilne plaće te beneficija s pojedinim dimenzijama i ukupnom odanošću organizaciji.
2. Ispitati u kojoj mjeri radna angažiranost i njezine dimenzije, zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo mogućnošću napredovanja i karijerni razvoj objašnjavaju pojedine dimenzije odanosti organizaciji.
3. Utvrditi postoje li razlike u odanosti zaposlenika organizaciji s obzirom na vrstu materijalnog nagrađivanja.
4. Ispitati moderacijsku ulogu fiksne i varijabilne plaće na odnos između radne angažiranosti, zadovoljstva plaćom, zadovoljstva mogućnošću napredovanja i karijernog razvoja i ukupne odanosti organizaciji.

## **2.2. Hipoteze**

H1. Očekuje se pozitivna povezanost svih navedenih konstrukata.

H2. Očekuje se da će radna angažiranost i njezine dimenzije, zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo mogućnošću napredovanja i karijerni razvoj u različitoj mjeri značajno pridonositi objašnjenju različitih dimenzija odanosti organizaciji.

H3.a Očekuje se statistički značajna razlika u odanosti zaposlenika organizaciji s obzirom na to primaju li samo fiksnu plaću bez dodataka. Zaposlenici koji primaju samo fiksnu plaću imat će statistički značajno nižu odanost organizaciji.

H3.b Očekuje se statistički značajna razlika u odanosti zaposlenika organizaciji s obzirom na način određivanja varijabilne plaće. Zaposlenici čija varijabilna plaća ovisi o njihovoj radnoj uspješnosti imat će najvišu odanost organizaciji, oni čija ovisi o poslovanju poduzeća nešto nižu, a oni čija varijabilna plaća ovisi o odlukama rukovoditelja najnižu odanost organizaciji.

H3.c Očekuje se statistički značajna razlika u odanosti zaposlenika organizaciji s obzirom na broj beneficija koje zaposlenici primaju. Zaposlenici koji primaju veći broj beneficija imat će statistički značajno višu razinu odanosti organizaciji.

H4. Očekuje se statistički značajan moderacijski efekt fiksne i varijabilne plaće u odnosu između radne angažiranosti, zadovoljstva plaćom, zadovoljstva mogućnošću napredovanja i

karijernog razvoja te odanosti organizaciji: kod zaposlenika koji primaju samo fiksnu plaću, predikcija odanosti organizaciji će biti niža.

### **3. METODA**

#### **3.1. Ispitanici**

U istraživanju je sudjelovalo 559 zaposlenika organizacija različitih djelatnosti u Hrvatskoj, koji su u sadašnjoj tvrtki zaposleni najmanje godinu dana. Istraživanju je pristupilo 170 ispitanika muškog spola i 389 ženskog spola, u dobi između 20 i 67 godina ( $M = 41.77$ ,  $SD =$

12.16). Raspon ukupnog radnog staža zaposlenika kreće se od jedne do 46 godina ( $M = 17.75$ ,  $SD = 11.79$ ), a radnog staža u trenutnoj organizaciji od jedne do 44 godine ( $M = 11.37$ ,  $SD = 10.49$ ).

### **3.2. Mjerni instrumenti**

#### **Odanost organizaciji**

Kao mjera odanosti organizaciji koristila se Skala afektivne, instrumentalne i normativne odanosti (Meyer i sur., 1993) koju je Maslić-Seršić (2000) validirala i prilagodila za hrvatski jezik. Sastoji se od 18 čestica, po 6 čestica za svaku komponentu (afektivna, instrumentalna i normativna). Primjer čestice za afektivnu odanost glasi "*Ovo poduzeće osobno mi puno znači.*", za normativnu "*Puno toga dugujem ovom poduzeću.*" te za instrumentalnu "*U ovom trenutku, ostanak u ovom poduzeću za mene je podjednako nužnost i želja.*". Ispitanici procjenjuju tvrdnje na skali Likertova tipa od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem). Cronbach alfa koeficijenti pouzdanosti iznose .72 za afektivnu odanost, .74 za normativnu odanost i .71 za instrumentalnu odanost (Krapić i sur., 2011), dok u ovom istraživanju iznose .80 za afektivnu, .74 za instrumentalnu i .87 za normativnu odanost.

#### **Radna angažiranost**

Kao mjera radne angažiranosti koristila se Utrecht skala radne angažiranosti (Schaufeli, i sur., 2002) koju su Božac i suradnici (2017) validirali i prilagodili za hrvatski jezik. Sastoji se od 17 čestica, a mjeri tri aspekta radne angažiranosti: energičnost, posvećenost i udubljenost. Primjer čestice za energičnost glasi „*Na poslu sam pun energije.*”, za posvećenost „*Posao koji radim smatram značajnim i svrhovitim.*” te za udubljenost „*Kada radim, vrijeme leti.*”. Tvrdnje se procjenjuju na skali Likertova tipa od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem). Cronbach alfa koeficijenti pouzdanosti iznose .89 za energičnost, .82 za posvećenost i .81 za udubljenost (Burić i sur., 2017), dok za ovo istraživanje iznose .79 za energičnost, .88 za posvećenost i .83 za udubljenost.

#### **Zadovoljstvo plaćom**

Za procjenu zadovoljstva poslom, koristila se subskala Upitnika zadovoljstva poslom (Gregson, 1987), koja se sastoji od 6 čestica. Primjer čestice glasi „*Moja plaća zadovoljava moje potrebe.*“. Tvrđnje se procjenjuju na skali Likertova tipa od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem). Sušanjan i Jakopec (2012) su preveli upitnik na hrvatski jezik te Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti za subskalu zadovoljstva plaćom iznosi .88, a u ovom istraživanju .92.

### **Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja**

Za procjenu zadovoljstva mogućnošću napredovanja, koristit će se subskala Upitnika zadovoljstva poslom (Gregson, 1987), koja se sastoji od 6 čestica. Primjer čestice glasi „*Sustav napredovanja u poduzeću je pošten.*“. Tvrđnje se procjenjuju na skali Likertova tipa od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem). Sušanjan i Jakopec (2012) su preveli upitnik na hrvatski jezik te Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti za subskalu zadovoljstva mogućnošću napredovanja iznosi .81, dok u ovom istraživanju iznosi .90.

### **Karijerni razvoj**

Za procjenu karijernog razvoja koristila se Skala karijernog razvoja koju su konstruirali Bedeian i sur. (1991; prema Kohlmeyer i sur., 2017) te je prevedena za potrebe ovog diplomskog rada. Skala se sastoji od 5 čestica te primjer čestice glasi „*Moj trenutni posao je koristan za postizanje mojih karijernih ciljeva.*“. Ispitanici procjenjuju tvrdnje na skali Likertova tipa od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem). Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti u ovom istraživanju iznosi .94.

### **Fiksna plaća, varijabilna plaća i beneficije**

Za procjenu fiksne i varijabilne plaće te beneficija, ispitanici su trebali označiti primaju li: (a) samo fiksnu plaću, (b) i varijabilni dio plaće koji uglavnom ovisi o: vlastitoj radnoj uspješnosti/ poslovanju poduzeća/ odlukama rukovoditelja, (c) i sljedeće beneficije: sistematski zdravstveni pregled, dodatno zdravstveno osiguranje, popuste pri kupovini u određenim prodavaonicama, božićnicu, regres za godišnji odmor, povlaštene dionice poduzeća, neke druge beneficije

(navesti koje). Pitanje je konstruirano na temelju prijedloga beneficija koje pružaju Armstrong (2007) i Milkovich i Newman (2006).

### **3.3. Postupak istraživanja**

Istraživanje je provedeno online putem platforme *Google obrasci*, a podaci su se prikupljali tijekom ožujka i travnja 2024. godine. Poveznica za pristup obrascu upitnika poslana je e-mailom različitim organizacijama te je podijeljena putem društvenih mreža.

Na početku istraživanja, ispitanici su bili informirani o svrsi istraživanja te da je sudjelovanje dobrovoljno, anonimno i da mogu odustati u bilo kojem trenutku. Ispunjavanjem upitnika ispitanici su pristali da se njihovi podaci koriste u znanstveno-istraživačke svrhe isključivo na razini cijelog uzorka.

Ispitanici su nakon ispunjavanja općih podataka odgovarali na tvrdnje iz ostalih upitnika korištenjem Likertove skale, koje su bile raspoređene slučajnim redoslijedom kroz pet odjeljaka. U dodatnih pet odjeljaka nalazile su se tvrdnje sa specifičnim uputama, a ovisno o odgovorima ispitanika, određivalo se na koji će odjeljak prijeći i hoće li ispuniti sve odjeljke.

Ukupno vrijeme potrebno za ispunjavanje upitnika bilo je između 5 i 10 minuta. Na kraju upitnika navedena je e-mail adresa za sva pitanja, nejasnoće ili komentare u vezi s istraživanjem.

## **4. REZULTATI**

### **4.1. Deskriptivna analiza**

Kako bi se ispitale hipoteze ovog istraživanja, najprije je provedena deskriptivna analiza podataka. U *Tablici 1.* se nalazi raspon odgovora, aritmetička sredina, standardna devijacija,

simetričnost i spljoštenost te pouzdanost unutarnje konzistencije za mjerne instrumente korištene u istraživanju.

Tablica 1. *Raspon odgovora, aritmetička sredina (M), standardna devijacija (SD), simetričnost, spljoštenost i Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti ( $\alpha$ ) za korištene mjerne instrumente (N=559)*

|                          | Min | Max | M    | SD   | Simetričnost | Spljoštenost | Cronbach $\alpha$ |
|--------------------------|-----|-----|------|------|--------------|--------------|-------------------|
| <b>O: ukupna</b>         | 1   | 5   | 2.99 | 0.77 | 0.00         | -0.35        | .89               |
| <b>O: afektivna</b>      | 1   | 5   | 3.10 | 0.93 | -0.08        | -0.44        | .80               |
| <b>O: instrumentalna</b> | 1   | 5   | 3.13 | 0.84 | -0.22        | -0.26        | .74               |
| <b>O: normativna</b>     | 1   | 5   | 2.73 | 1.03 | 0.12         | -0.69        | .87               |
| <b>RA: ukupna</b>        | 1   | 5   | 3.44 | 0.75 | -0.46        | 0.06         | .92               |
| <b>RA: energičnost</b>   | 1   | 5   | 3.49 | 0.73 | -0.41        | 0.09         | .79               |
| <b>RA: posvećenost</b>   | 1   | 5   | 3.46 | 0.96 | -0.55        | -0.30        | .88               |
| <b>RA: udubljenost</b>   | 1   | 5   | 3.37 | 0.85 | -0.44        | 0.02         | .83               |
| <b>ZP</b>                | 1   | 5   | 2.90 | 1.07 | 0.06         | -0.74        | .92               |
| <b>ZMN</b>               | 1   | 5   | 2.89 | 1.08 | 0.04         | -0.86        | .90               |
| <b>KR</b>                | 1   | 5   | 3.16 | 1.17 | -0.23        | -0.88        | .94               |

*Napomena: O – Odanost, RA – Radna angažiranost, ZP – Zadovoljstvo plaćom, ZMN – Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja, KR – Karijerni razvoj*

Iz *Tablice 1.* može se vidjeti da su simetričnost i spljoštenost svih mjerenih varijabli unutar raspona normalno distribuirane krivulje, što znači da je simetričnost unutar raspona od -2 do +2, a spljoštenost -7 do +7), što upućuje na to da se može koristiti parametrijska statistika (Field, 2009). Uz to, Cronbach alfa koeficijenti ukazuju na to da je pouzdanost svih mjernih instrumenata koji su korišteni u istraživanju zadovoljavajuća ( $\geq .70$ ).

Također, vidljivo je da je ukupna odanost zaposlenika prosječna (M=2.99, SD=0.77), dok je od njezinih komponenti najvišom procijenjena instrumentalna odanost (N=3.13, SD=0.84), zatim afektivna (M=3.10, SD=0.93), a najnižom normativna odanost (M=2.73, SD=1.03).

Radna angažiranost u prosjeku je procijenjena nešto bolje od ostalih varijabli (M = 3.44, SD=0.75), od toga u najvišoj mjeri energičnost (M = 3.49, SD=0.73), zatim posvećenost (M = 3.46, SD=0.96) te udubljenost (M = 3.37, SD=0.85). Zadovoljstvo plaćom (M = 2.90, SD=1.07)

i zadovoljstvo mogućnošću napredovanja ( $M = 2.89$ ,  $SD=1.08$ ) su blago ispodprosječnih vrijednosti, dok je karijerni razvoj ( $M = 3.16$ ,  $SD=1.17$ ) blago iznad prosjeka.

#### **4.2. Povezanost među konstruktima**

S ciljem ispitivanja povezanosti odanosti organizaciji s ostalim varijablama, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacija koji daju uvid i u moguću kolinearnost među varijablama zbog preduvjeta računanja hijerarhijske regresijske analize te su prikazani u *Tablici 2*.

Tablica 2. *Pearsonovi koeficijenti korelacija među varijablama*

|                                | 1.     | 2.     | 3.     | 4.    | 5.    | 6.    | 7.    | 8.    | 9.    | 10.   | 11.   | 12.   | 13.   | 14.   |
|--------------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>1. Spol</b>                 | 1      |        |        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>2. Radni staž: ukupni</b>   | .09*   | 1      |        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>3. Radni staž: sadašnji</b> | .12**  | .75**  | 1      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>4. O: ukupna</b>            | .09*   | .19**  | .17**  | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>5. O: afektivna</b>         | .05    | .13**  | .13**  | .85** | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>6. O: instrumentalna</b>    | .11*   | .24**  | .22**  | .71** | .35** | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>7. O: normativna</b>        | .07    | .11*   | .09*   | .90** | .72** | .47** | 1     |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>8. RA: ukupna</b>           | -.03   | .12**  | .11*   | .57** | .64** | .24** | .51** | 1     |       |       |       |       |       |       |
| <b>9. RA: energičnost</b>      | -.09*  | .08*   | .04    | .46** | .54** | .13** | .44** | .89** | 1     |       |       |       |       |       |
| <b>10. RA: posvećenost</b>     | -.03   | .10*   | .12**  | .54** | .64** | .21** | .47** | .90** | .73** | 1     |       |       |       |       |
| <b>11. RA: udubljenost</b>     | .04    | .14**  | .12**  | .52** | .53** | .28** | .46** | .88** | .66** | .67** | 1     |       |       |       |
| <b>12. ZP</b>                  | -.21** | -.07   | -.08   | .35** | .37** | .14** | .35** | .39** | .39** | .38** | .28** | 1     |       |       |
| <b>13. ZMN</b>                 | -.20** | -.17** | -.19** | .37** | .45** | .03   | .41** | .47** | .47** | .49** | .30** | .58** | 1     |       |
| <b>14. KR</b>                  | -.16** | -.19** | -.14** | .43** | .50** | .14** | .40** | .64** | .58** | .67** | .46** | .51** | .68** | 1     |
| <b>15. Fiksna plaća</b>        | -.11*  | -.09*  | -.11*  | .12** | .10*  | .03   | .14** | .09*  | .12** | .09*  | .05   | .12** | .22** | .16** |
| <b>16. Varijabilna plaća</b>   | -.16** | .06    | .01    | .06   | .08   | .02   | .05   | .11   | .17** | .11   | .03   | .21** | .26** | .14*  |
| <b>17. Beneficije</b>          | -.13*  | -.13*  | -.18** | .02   | .04   | .01   | .03   | .01   | .04   | -.05  | .02   | .23** | .25** | .17** |

\*\*p < .01; \*p < .05

Napomena: O – Odanost, RA – Radna angažiranost, ZP – Zadovoljstvo plaćom, ZMN – Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja, KR – Karijerni razvoj



Iz *Tablice 2.* je vidljivo da je varijabla odanost organizaciji statistički značajno pozitivno povezana s radnom angažiranošću i njezinim aspektima, zadovoljstvom plaćom, zadovoljstvom mogućnošću napredovanja, karijernim razvojem i fiksnom plaćom.

Uz svoje komponente, ukupna odanost najviše korelira s radnom angažiranošću i njezinim aspektima pa tako pokazuje umjereno visoku povezanost s ukupnom radnom angažiranošću ( $r=.57$ ,  $p<.01$ ) te posvećenošću ( $r=.54$ ,  $p<.01$ ) i udubljenosti ( $r=.52$ ,  $p<.01$ ), a umjerenu s energičnošću ( $r=.46$ ,  $p<.01$ ). Zanimljivo je istaknuti kako od svih komponenti odanosti jedino instrumentalna odanost nisko korelira s ukupnom radnom angažiranošću ( $r=.24$ ,  $p<.01$ ) te njezinim aspektima: energičnošću ( $r=.13$ ,  $p<.01$ ), posvećenošću ( $r=.21$ ,  $p<.01$ ) i udubljenosti ( $r=.28$ ,  $p<.01$ ). Ovo se može objasniti time što se, za razliku od afektivnih i normativnih komponenti, instrumentalna odanost fokusira na vanjske razloge i troškove napuštanja organizacije, što objašnjava njenu slabiju povezanost s dimenzijama angažiranosti.

Nadalje, ukupna je odanost nisko povezana sa sadašnjim ( $r=.17$ ,  $p<.01$ ) i ukupnim radnim stažem ( $r=.19$ ,  $p<.01$ ) te vrlo nisko sa spolom ( $r=.09$ ,  $p<.05$ ). Uz to, ukupna odanost je umjereno povezana sa zadovoljstvom plaćom ( $r=.35$ ,  $p<.01$ ), mogućnošću napredovanja ( $r=.37$ ,  $p<.01$ ) i karijernim razvojem ( $r=.43$ ,  $p<.01$ ).

Karijerni razvoj i zadovoljstvo mogućnošću napredovanja umjereno visoko koreliraju ( $r=.68$ ,  $p<.01$ ), što je očekivano budući da zadovoljstvo mogućnostima za napredovanje često prati osjećaj uspješnog karijernog razvoja. Također, zadovoljstvo plaćom umjereno visoko korelira sa zadovoljstvom mogućnošću napredovanja ( $r=.58$ ,  $p<.01$ ) te karijernim razvojem ( $r=.58$ ,  $p<.01$ ) što može sugerirati da su razvoj karijere i napredovanje povezani s poboljšanjem financijskih uvjeta radnog mjesta.

#### **4.3. Ispitivanje razlika u odanosti zaposlenika organizaciji s obzirom na vrstu materijalnog nagrađivanja**

S ciljem utvrđivanja postoje li razlike u odanosti zaposlenika s obzirom na to primaju li samo fiksnu plaću, proveden je t-test. Rezultati su prikazani u *Tablici 3.*

Tablica 3. Broj ispitanika (*N*), aritmetička sredina (*M*), standardna devijacija (*SD*) i rezultati *t*-testa za odanost organizaciji zaposlenika koji primaju samo fiksnu plaću i zaposlenika koji primaju i dodatke

|                             | Fiksna plaća |          |           | Fiksna plaća uz dodatke |          |           | <i>t</i> (557) | <i>CI</i>   |
|-----------------------------|--------------|----------|-----------|-------------------------|----------|-----------|----------------|-------------|
|                             | <i>N</i>     | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>N</i>                | <i>M</i> | <i>SD</i> |                |             |
| <b>Odanost organizaciji</b> | 266          | 2.89     | 0.77      | 293                     | 3.07     | 0.77      | -2.73**        | -.31 – -.05 |

\*\**p* < .01; \**p* < .05

T-test je pokazao statistički značajnu razliku u odanosti zaposlenika organizaciji s obzirom na to primaju li samo fiksnu ili i varijabilnu plaću/dodatke ( $t=2.73$ ,  $df=557$ ,  $p<.01$ ). Zaposlenici koji primaju fiksnu plaću bez dodataka pokazuju statistički značajno manju odanost organizaciji ( $M=2.89$ ,  $SD=0.77$ ) od onih koji uz fiksnu plaću primaju i dodatke ( $M=3.07$ ,  $SD=0.77$ ).

Kako bi se utvrdilo postoje li razlike u odanosti zaposlenika organizaciji s obzirom na to o čemu ovisi varijabilni dio plaće koji zaposlenici primaju, provedena je jednosmjerna analiza varijance. Rezultati su prikazani u *Tablici 4*.

Tablica 4. Broj ispitanika (*N*), aritmetička sredina (*M*), standardna devijacija (*SD*) i rezultati jednosmjerne ANOVE za odanost organizaciji zaposlenika s obzirom na način određivanja varijabilne plaće

| Određivanje varijabilne place |                       | <i>N</i> | <i>M</i> ( <i>SD</i> ) | <i>F</i> (2, 188) | $\eta^2$ |
|-------------------------------|-----------------------|----------|------------------------|-------------------|----------|
|                               | Moja radna uspješnost | 64       | 3.18 (0.84)            |                   |          |
| <b>Odanost organizaciji</b>   | Odluke rukovoditelja  | 75       | 2.90 (0.70)            | 4.53**            | .046     |
|                               | Poslovanje poduzeća   | 52       | 3.30 (0.82)            |                   |          |

\*\**p* < .01; \**p* < .05

Analiza varijance (ANOVA) pokazala je statistički značajnu razliku u odanosti zaposlenika s obzirom na način određivanje varijabilne plaće ( $F(2, 188) = 4.53, p < .05$ ). Student-Newman-Keulsov post-hoc test pokazuje da su zaposlenici čija varijabilna plaća ovisi o odlukama rukovoditelja ( $M = 2.90, SD=0.70$ ) statistički značajno manje odani organizaciji u usporedbi s onima čija plaća ovisi o vlastitoj radnoj uspješnosti ( $M= 3.18, SD=0.84$ ) ili poslovanju poduzeća ( $M= 3.30, SD=0.82$ ). Nije dobivena statistički značajna razlika u odanosti između grupa čija varijabilna plaća ovisi o vlastitoj radnoj uspješnosti i poslovanju poduzeća. Na temelju ovih rezultata, odlučili smo razdvojiti varijabilnu plaću na temelju odluke rukovoditelja u odnosu na vlastitu radnu uspješnost i poslovanje poduzeća pa tako jednu grupu čini varijabilna plaća koja ovisi o odlukama rukovoditelja, a drugu varijabilna plaća koja ovisi o vlastitoj radnoj uspješnosti i poslovanju poduzeća.

S ciljem utvrđivanja postoje li razlike u odanosti zaposlenika s obzirom na broj beneficija koje primaju, provedena je jednosmjerna analiza varijance. Beneficije su podijeljene u kategorije s obzirom na to primaju li zaposlenici jednu, dvije ili tri i više beneficija. Rezultati su prikazani u *Tablici 5*.

Tablica 5. Broj ispitanika (*N*), aritmetička sredina (*M*), standardna devijacija (*SD*) i rezultati jednosmjerne ANOVE za odanost organizaciji zaposlenika s obzirom na broj beneficija

|                             | Broj beneficija | <i>N</i> | <i>M (SD)</i> | <i>F (2, 194)</i> | $\eta^2$ |
|-----------------------------|-----------------|----------|---------------|-------------------|----------|
|                             | 1               | 54       | 3.08 (0.85)   |                   |          |
| <b>Odanost organizaciji</b> | 2               | 68       | 3.05 (0.74)   | 0.15              | .002     |
|                             | 3 i više        | 75       | 3.12 (0.76)   |                   |          |

\*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$

Analizom varijance nije dobivena statistički značajna razlika u odanosti zaposlenika s obzirom na broj beneficija koje primaju ( $F(2, 194) = 0.15, p > .05$ ).

#### 4.4. Ispitivanje prediktora odanosti zaposlenika organizaciji

S ciljem ispitivanja u kojoj mjeri pojedini prediktori doprinose objašnjenju varijance odanosti zaposlenika, provedene su tri hijerarhijske regresijske analize za svaku od komponenti odanosti – afektivna, normativna i instrumentalna odanost u tri koraka.

U prvom koraku su kao prediktori korišteni spol, sadašnji radni staž te ukupni radni staž. Zatim je u drugom koraku dodana radna angažiranost, odnosno njezine tri dimenzije: posvećenost, udubljenost i energičnost. Uz to, u trećem koraku su dodani zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo mogućnošću napredovanja i karijerni razvoj.

Tablica 6. Doprinosi prediktora u objašnjenju afektivne odanosti zaposlenika

| Prediktor       | Beta         | R   | R2  | $\Delta R2$ | F              |
|-----------------|--------------|-----|-----|-------------|----------------|
| <b>1. korak</b> |              | .14 | .02 | .02         | <b>3.81*</b>   |
| Spol            | .03          |     |     |             |                |
| Stož: ukupni    | .06          |     |     |             |                |
| Stož: sadašnji  | .09          |     |     |             |                |
| <b>2. korak</b> |              | .66 | .44 | .42         | <b>72.18**</b> |
| Spol            | .06          |     |     |             |                |
| Stož: ukupni    | .02          |     |     |             |                |
| Stož: sadašnji  | .04          |     |     |             |                |
| RA: energičnost | <b>.13*</b>  |     |     |             |                |
| RA: posvećenost | <b>.46**</b> |     |     |             |                |
| RA: udubljenost | <b>.13**</b> |     |     |             |                |
| <b>3. korak</b> |              | .69 | .48 | .04         | <b>56.06**</b> |
| Spol            | <b>.10**</b> |     |     |             |                |
| Stož: ukupni    | .05          |     |     |             |                |
| Stož: sadašnji  | .07          |     |     |             |                |
| RA: energičnost | .06          |     |     |             |                |
| RA: posvećenost | <b>.34**</b> |     |     |             |                |
| RA: udubljenost | <b>.14**</b> |     |     |             |                |
| ZP              | <b>.09*</b>  |     |     |             |                |
| ZMN             | <b>.16**</b> |     |     |             |                |
| KR              | .05          |     |     |             |                |

\*\*p < .01; \*p < .05

Napomena: O – Odanost, RA – Radna angažiranost, ZP – Zadovoljstvo plaćom, ZMN – Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja, KR – Karijerni razvoj

Iz *Tablice 6.* je vidljivo da su spol te ukupni i sadašnji radni staž objasnili 2% varijance afektivne odanosti. Dodavanjem tri dimenzije radne angažiranosti: energičnost, posvećenost i udubljenost, objašnjeno je dodatnih 42% varijance pri čemu su se sve tri dimenzije pokazale statistički značajne. Dodavanjem varijabli zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo mogućnošću napredovanja i karijerni razvoj, objašnjeno je još 4% te je ukupno objašnjeno 48% varijance afektivne odanosti. U zadnjem koraku, kao značajni prediktori su se pokazali spol, posvećenost i udubljenost kao dimenzije radne angažiranosti, zadovoljstvo plaćom te zadovoljstvo mogućnošću napredovanja.

Tablica 7. *Doprinosi prediktora u objašnjenju instrumentalne odanosti zaposlenika*

| Prediktor       | Beta          | R   | R2  | $\Delta R2$ | F              |
|-----------------|---------------|-----|-----|-------------|----------------|
| <b>1. korak</b> |               | .26 | .07 | .07         | <b>13.79**</b> |
| Spol            | .08           |     |     |             |                |
| Stož: ukupni    | <b>.17**</b>  |     |     |             |                |
| Stož: sadašnji  | .09           |     |     |             |                |
| <b>2. korak</b> |               | .37 | .14 | .07         | <b>14.73**</b> |
| Spol            | .07           |     |     |             |                |
| Stož: ukupni    | <b>.16*</b>   |     |     |             |                |
| Stož: sadašnji  | .06           |     |     |             |                |
| RA: energičnost | <b>-.14*</b>  |     |     |             |                |
| RA: posvećenost | .12           |     |     |             |                |
| RA: udubljenost | <b>.26**</b>  |     |     |             |                |
| <b>3. korak</b> |               | .40 | .16 | .03         | <b>11.86**</b> |
| Spol            | <b>.10*</b>   |     |     |             |                |
| Stož: ukupni    | <b>.19**</b>  |     |     |             |                |
| Stož: sadašnji  | .06           |     |     |             |                |
| RA: energičnost | <b>-.17**</b> |     |     |             |                |
| RA: posvećenost | .04           |     |     |             |                |
| RA: udubljenost | <b>.25**</b>  |     |     |             |                |
| ZP              | <b>.14**</b>  |     |     |             |                |
| ZMN             | -.11          |     |     |             |                |
| KR              | <b>.16*</b>   |     |     |             |                |

\*\*p < .01; \*p < .05

Iz *Tablice 7.* je vidljivo da su spol te ukupni i sadašnji radni staž objasnili 7% varijance instrumentalne odanosti pri čemu se ukupni radni staž pokazao statistički značajnim prediktorom. Dodavanjem tri dimenzije radne angažiranosti: energičnost, posvećenost i udubljenost, objašnjeno je dodatnih 7% varijance pri čemu su se, uz ukupni radni staž, energičnost i udubljenost pokazale statistički značajne. Dodavanjem varijabli zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo mogućnošću napredovanja i karijerni razvoj, objašnjeno je još 3% te je ukupno objašnjeno 16% varijance instrumentalne odanosti. U zadnjem koraku, kao značajni prediktori su se pokazali spol, ukupni radni staž, energičnost i udubljenost kao dimenzije radne angažiranosti, zadovoljstvo plaćom te karijerni razvoj.

Tablica 8. *Doprinosi prediktora u objašnjenju normativne odanosti zaposlenika*

| Prediktor       | Beta         | R   | R <sup>2</sup> | ΔR <sup>2</sup> | F              |
|-----------------|--------------|-----|----------------|-----------------|----------------|
| <b>1. korak</b> |              | .12 | .01            | .01             | <b>2.72*</b>   |
| Spol            | .06          |     |                |                 |                |
| Stož: ukupni    | .09          |     |                |                 |                |
| Stož: sadašnji  | .01          |     |                |                 |                |
| <b>2. korak</b> |              | .52 | .27            | .26             | <b>34.47**</b> |
| Spol            | .07          |     |                |                 |                |
| Stož: ukupni    | .05          |     |                |                 |                |
| Stož: sadašnji  | -.02         |     |                |                 |                |
| RA: energičnost | <b>.13*</b>  |     |                |                 |                |
| RA: posvećenost | <b>.23**</b> |     |                |                 |                |
| RA: udubljenost | <b>.22**</b> |     |                |                 |                |
| <b>3. korak</b> |              | .58 | .34            | .07             | <b>31.21**</b> |
| Spol            | <b>.13**</b> |     |                |                 |                |
| Stož: ukupni    | .09          |     |                |                 |                |
| Stož: sadašnji  | .02          |     |                |                 |                |
| RA: energičnost | .05          |     |                |                 |                |
| RA: posvećenost | .10          |     |                |                 |                |
| RA: udubljenost | <b>.23**</b> |     |                |                 |                |
| ZP              | <b>.12**</b> |     |                |                 |                |
| ZMN             | <b>.23**</b> |     |                |                 |                |
| KR              | .03          |     |                |                 |                |

\*\*p < .01; \*p < .05

Iz *Tablice 8.* je vidljivo da su spol te ukupni i sadašnji radni staž objasnili 1% varijance normativne odanosti. Dodavanjem tri dimenzije radne angažiranosti: energičnost, posvećenost i udubljenost, objašnjeno je dodatnih 26% varijance pri čemu su se sve tri dimenzije pokazale statistički značajne. Dodavanjem varijabli zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo mogućnošću napredovanja i karijerni razvoj, objašnjeno je još 7% te je ukupno objašnjeno 34% varijance normativne odanosti. U zadnjem koraku, kao značajni prediktori su se pokazali spol, udubljenost kao dimenzija radne angažiranosti, zadovoljstvo plaćom te zadovoljstvo mogućnošću napredovanja.

#### 4.5. Moderatorska uloga fiksne i varijabilne plaće na odnos između prediktora i odanosti organizaciji

Kako bi se ispitala moderatorska uloga fiksne i varijabilne plaće na odnos između svih prediktora i odanosti zaposlenika organizaciji, upotrijebljen je dodatak PROCESS model 1 koji služi za kondicionalno procesno modeliranje (Hayes, 2013) unutar programa IBM SPSS Statistics 20. Provedeno je ukupno osam moderacijskih regresijskih analiza pri čemu su radna angažiranost, zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo mogućnošću napredovanja i karijerni razvoj predstavljali prediktor, fiksna i varijabilna plaća moderator, a odanost organizaciji kriterij. Od svih provedenih niti jedan moderacijski efekt se nije pokazao značajnim, izuzev moderacijskog efekta fiksne plaće u odnosu karijernog razvoja i odanosti organizaciji, pa su u nastavku prikazani samo rezultati te analize u *Tablici 9.*

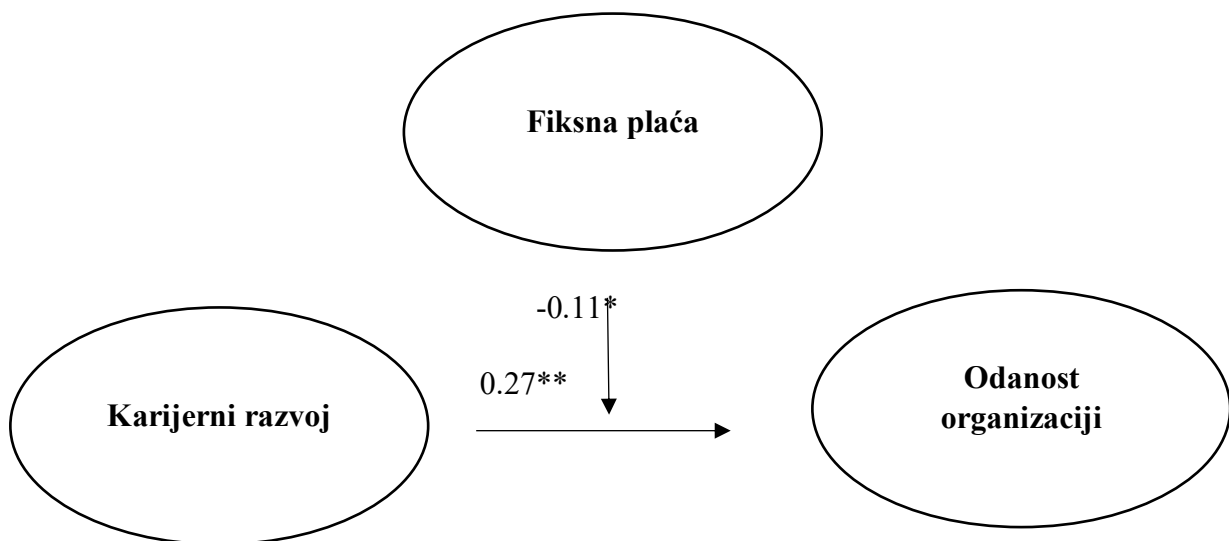
Tablica 9. Rezultati analize moderatorskog efekta fiksne plaće na odnos između karijernog razvoja i odanosti organizaciji

|                            | Odanost organizaciji |       |             |
|----------------------------|----------------------|-------|-------------|
|                            | B                    | T     | CI          |
| <b>Intercept</b>           | 3.00                 |       |             |
| <b>KR</b>                  | .27**                | 10.69 | .22 - .32   |
| <b>FP</b>                  | 0.07                 | 1.25  | -.04 - .19  |
| <b>Interakcijski efekt</b> | -0.11*               | -2.25 | -.21 - -.01 |
| <b>R<sup>2</sup></b>       | 0.19                 |       |             |
| <b>F</b>                   | 44.79**              |       |             |

\*\*p < .01; \*p < .05

Iz *Tablice 9.* vidimo da je model značajan i objašnjava 19% odanosti zaposlenika organizaciji ( $R^2=.19$ ,  $F(3, 555) = 44.79$ ,  $p < .01$ ). Uz to, dobiveno je da je karijerni razvoj značajan prediktor odanosti ( $B=0.27$ ,  $p < .01$ ), dok se fiksna plaća nije pokazala kao značajan prediktor ( $B=0.07$ ,  $p > .05$ ). Dobiven je značajan interakcijski efekt karijernog razvoja i fiksne plaće na odnos između karijernog razvoja i odanosti ( $B=-0.11$ ,  $p < .01$ ). Zaposlenici koji primaju samo fiksnu plaću bez dodataka imaju manje izražen efekt karijernog razvoja na odanost. Prikaz modela nalazi se na *Slici 1.*

Slika 1. Prikaz modela fiksne plaće kao moderatora između karijernog razvoja i odanosti



\*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$



## 5. RASPRAVA

Cilj provedenog istraživanja je bio ispitati povezanost radne angažiranosti, zadovoljstva plaćom, zadovoljstva mogućnošću napredovanja, karijernog razvoja, fiksne i varijabilne plaće te beneficija s pojedinim dimenzijama i ukupnom odanošću organizaciji. Svrha je bila i ispitati prediktore odanosti zaposlenika organizaciji te utvrditi postoje li razlike u odanosti organizaciji s obzirom na fiksnu i varijabilnu plaću te broj beneficija. Također, cilj je bio ispitati moderacijski efekt fiksne i varijabilne plaće na odnos između svih prediktora i odanosti zaposlenika organizaciji.

### 5.1. Povezanost među konstruktima

Rezultati ovog istraživanja pokazuju da postoji značajna pozitivna povezanost između odanosti organizaciji i niza varijabli, uključujući radnu angažiranost, zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo mogućnošću napredovanja, karijerni razvoj i fiksnu plaću. Ukupna odanost je, uz svoje komponente, najviše korelirala s radnom angažiranošću što je u skladu s istraživanjima Huynh i suradnici (2012) koji također navode visoku pozitivnu povezanost.

Afektivna odanost, koja se odnosi na emocionalnu privrženost zaposlenika organizaciji, pokazuje najvišu korelaciju s radnom angažiranošću i njezinim aspektima, što potvrđuje tezu da zaposlenici koji se emocionalno vežu za organizaciju pokazuju veći stupanj angažiranosti i motivacije (Allen i Meyer, 1990). S druge strane, instrumentalna odanost, koja se temelji na vanjskim razlozima kao što su troškovi napuštanja organizacije, pokazuje niske korelacije s radnom angažiranošću, što se može objasniti time da zaposlenici koji ostaju u organizaciji iz instrumentalnih razloga možda nisu istinski angažirani i motivirani u svom radu (Gellatly i sur., 2006). Ovi rezultati su u skladu s radom Rhoades i Eisenbergera (2002), koji su utvrdili da emocionalna povezanost s organizacijom ima veći utjecaj na angažiranost nego što to ima instrumentalna odanost, koja se više temelji na racionalnom izračunu koristi.

Nadalje, ukupna odanost pokazala je niske korelacije s radnim stažem (ukupnim i sadašnjim) te vrlo nisku korelaciju sa spolom. Ovi nalazi su u skladu s literaturom koja sugerira da, iako radni staž može pozitivno utjecati na odanost, taj utjecaj nije uvijek snažan i može varirati ovisno o drugim čimbenicima (Ng i Feldman, 2013). S druge strane, spol je pokazao vrlo nisku

korelaciju s odanošću, što je također potvrđeno u metaanalizama koje su pokazale da spol rijetko ima značajan utjecaj na odanost zaposlenika organizaciji (Riketta, 2005).

Varijable zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo mogućnošću napredovanja i karijerni razvoj su pokazale umjerenu povezanost s ukupnom odanošću. Ova povezanost može se objasniti činjenicom da su financijski i razvojni aspekti posla ključni faktori koji utječu na zaposlenikovu percepciju organizacije i njegovu odluku da ostane u organizaciji (Judge i sur., 1995). Primjerice, zadovoljstvo plaćom umjereno visoko korelira sa zadovoljstvom mogućnošću napredovanja i karijernim razvojem, što može sugerirati da zaposlenici koji napreduju i razvijaju svoju karijeru unutar organizacije istovremeno imaju tendenciju biti zadovoljniji svojim financijskim uvjetima.

Uz to, rezultati ovog istraživanja ukazuju na različite povezanosti između fiksne plaće i komponenti odanosti zaposlenika. Fiksna plaća tako pokazuje nisku, ali značajnu povezanost s ukupnom odanošću, afektivnom odanošću i normativnom odanošću, dok nije pronađena značajna povezanost s instrumentalnom odanošću. Gellatly i suradnici (2006) dodatno objašnjavaju kako različite komponente odanosti reagiraju na promjene u fiksnoj plaći. Prema njihovom istraživanju, afektivna i normativna odanost su pozitivno povezane s fiksnom plaćom zbog osjećaja sigurnosti i pravednosti koji plaća pruža, dok instrumentalna odanost, koja je usmjerena na vanjske i osobne koristi od zaposlenja, nije toliko pod utjecajem promjena u fiksnoj plaći.

## **5.2. Razlike u odanosti zaposlenika organizaciji s obzirom na vrstu materijalnog nagrađivanja**

Rezultati t-testa za nezavisne uzorke pokazali su da postoji statistički značajna razlika u odanosti zaposlenika organizaciji s obzirom na vrstu materijalnog nagrađivanja. Zaposlenici koji primaju samo fiksnu plaću pokazuju nižu odanost organizaciji u usporedbi s onima koji uz fiksnu plaću primaju i dodatke. Ovi nalazi sugeriraju da dodatna materijalna kompenzacija, poput bonusa i dodataka, može doprinijeti većoj odanosti zaposlenika. Takvi rezultati u skladu su s istraživanjima koja naglašavaju da pravedni i motivirajući sustavi nagrađivanja mogu značajno utjecati na odanost zaposlenika organizaciji. Tako, istraživanja pokazuju da materijalne nagrade povećavaju osjećaj sigurnosti i zadovoljstva poslom, što pozitivno utječe na zaposlenikovu odanost prema organizaciji (Dusterhoff i sur., 2014; Newman i Sheikh, 2012).

Daljnja analiza varijance otkrila je statistički značajnu razliku u odanosti zaposlenika s obzirom na način određivanja varijabilnog dijela plaće. Zaposlenici čija varijabilna plaća ovisi o odlukama rukovoditelja pokazuju manju odanost organizaciji u odnosu na one čija plaća ovisi o njihovoj radnoj uspješnosti ili poslovanju poduzeća. Ovo je u skladu s istraživanjima koja ukazuju da subjektivni sustavi nagrađivanja, gdje odluke donose rukovoditelji, mogu smanjiti doživljaj pravednosti među zaposlenicima, što negativno utječe na njihovu odanost organizaciji (Van Herpen i sur., 2005). Rezultati se mogu dodatno objasniti s pomoću Modela sličnosti izvora i mete (*engl. Target Similarity Model*). Prema ovom modelu, odanost zaposlenika i njihova percepcija organizacijske pravednosti snažno ovise o sličnosti između izvora nagrade (npr. rukovoditelj) i cilja kojemu je odanost upućena (npr. organizacija). U slučajevima kada varijabilna plaća ovisi o odlukama rukovoditelja, zaposlenici će svoju odanost više usmjeravati prema samom rukovoditelju nego prema organizaciji, osobito ako rukovoditelj donosi subjektivne i manje transparentne odluke. Ovakva dinamika može rezultirati nižim razinama odanosti organizaciji jer zaposlenici percipiraju da njihova nagrada nije direktno vezana uz ciljeve organizacije i uspjeh, već uz individualnu procjenu rukovoditelja. Model sličnosti izvora i mete naglašava da je odanost zaposlenika često usmjerena prema izvoru percipirane pravednosti, a ako zaposlenici ne vide jasnu vezu između nagrađivanja i ciljeva organizacije, to može smanjiti njihovu odanost prema organizaciji (Lavelle i sur., 2007).

S druge strane, zaposlenici koji primaju varijabilnu plaću na temelju osobne radne uspješnosti ili poslovanja poduzeća doživljavaju sustav nagrađivanja kao pravedniji, što može povećati njihovu motivaciju i osjećaj pripadnosti organizaciji (Brown i sur., 2003).

Analiza varijance provedena s ciljem ispitivanja razlika u odanosti s obzirom na broj beneficija koje zaposlenici primaju nije pokazala statistički značajne razlike. Ovi rezultati sugeriraju da broj beneficija koje zaposlenici primaju možda nema ključan utjecaj na njihovu odanost organizaciji, ali vrste beneficija ili njihova kvaliteta mogu igrati važniju ulogu. Prema istraživanjima, neke vrste beneficija, poput fleksibilnog radnog vremena, mogu imati veći utjecaj na odanost zaposlenika od samog broja beneficija (Kooij i sur., 2010). Također, neki autori sugeriraju da je organizacijska kultura, uključujući dobar odnos s nadređenima i osjećaj uključenosti u radnu zajednicu, često važniji faktor od materijalnih beneficija kada se radi o odanosti zaposlenika organizaciji (Kehoe i Wright, 2013).

### 5.3. Prediktori odanosti zaposlenika organizaciji

Kako bi ispitali u kojoj mjeri pojedini prediktori doprinose objašnjenju varijance odanosti zaposlenika, provedene su tri hijerarhijske regresijske analize za svaku od komponenti odanosti – afektivna, normativna i instrumentalna odanost u tri koraka.

U prvom koraku analize, spol, sadašnji radni staž i ukupni radni staž korišteni su kao prediktori. Iako je njihova uloga u objašnjavanju varijance afektivne i normativne odanosti bila relativno mala, u kontekstu instrumentalne odanosti, ukupni radni staž se pokazao značajnim prediktorom. Ovaj nalaz može se tumačiti kroz teoriju socijalne razmjene (Blau, 1964; prema Rhoades i Eisenberger, 2002), koja sugerira da dugotrajan rad u organizaciji vodi do razvoja odnosa temeljenih na uzajamnosti i reciprocitetu. Zaposlenici s duljim radnim stažem mogu osjećati da su uložili značajan napor i vrijeme u organizaciju, što rezultira percepcijom obveze ostanka u organizaciji zbog stečenih resursa kao što su prava na mirovinu, beneficije ili jednostavno strah od gubitka sigurnosti (Ng i Feldman, 2010). Takva instrumentalna motivacija objašnjava zašto je ukupni radni staž značajan prediktor upravo za instrumentalnu odanost, ali ne nužno i za afektivnu ili normativnu odanost, koje su više emocionalne i vrijednosno utemeljene.

Uključivanjem dimenzija radne angažiranosti u drugom koraku, zapažen je značajan porast u objašnjenju varijance svih komponenti odanosti, posebice afektivne. Ovi rezultati su u skladu s istraživanjima koja ističu radnu angažiranost kao ključni faktor u oblikovanju emocionalne povezanosti s organizacijom (Bakker i Demerouti, 2017). Kod afektivne i normativne odanosti, značajni prediktori su bili sve tri dimenzije angažiranosti – energičnost, posvećenost i udubljenost, što sugerira da visoki nivoi angažiranosti u svim tim aspektima doprinose jačanju emocionalne povezanosti i osjećaja obveze prema organizaciji. Energija, predanost i duboka uključenost u posao ne samo da povećavaju emocionalnu povezanost s organizacijom, već i jačaju moralnu odgovornost prema njoj (Christian i sur., 2011).

Kod instrumentalne odanosti, spol je ostao značajan prediktor te su se uz njega značajnim prediktorima pokazale energičnost i udubljenost, dok posvećenost nije. Razlog zašto posvećenost nije značajna može biti povezan s prirodom instrumentalne odanosti, koja se fokusira na konkretne koristi i materijalne nagrade koje zaposlenici očekuju od organizacije. Prethodna istraživanja sugeriraju da zaposlenici koji su usmjereni na materijalne i konkretne koristi mogu biti manje motivirani posvećenošću, a više angažirani u aspektima poput energije i udubljenosti koje direktno utječu na njihovu sposobnost da ostvaruju te koristi (Rhoades i

Eisenberger, 2002). Energičnost omogućava zaposlenicima da budu produktivni i da učinkovito koriste resurse za postizanje svojih ciljeva, dok udubljenost znači dublje uključivanje u posao koncentraciju, što može povećati njihov osjećaj sposobnosti da ostvaruju konkretne koristi i nagrade iz organizacije (Bakker i sur., 2014). S druge strane, posvećenost, koja često uključuje snažnu identifikaciju sa svojim radom te entuzijazam, možda nije tako ključna za ovaj oblik odanosti.

U trećem koraku analize, uvođenje varijabli zadovoljstva plaćom, zadovoljstva mogućnošću napredovanja i karijernog razvoja značajno je doprinijelo objašnjenju varijance svih komponenti odanosti. Ova promjena ukazuje na važnost ovih faktora u oblikovanju različitih aspekata odanosti zaposlenika. Zanimljivo je primijetiti da je prediktor spol, koji ranije nije bio značajan, postao značajan u ovom koraku. To može sugerirati da spol igra ulogu u načinu na koji zaposlenici percipiraju i vrednuju zadovoljstvo plaćom, mogućnosti napredovanja i karijerni razvoj, što onda utječe na njihovu odanost organizaciji. Na primjer, istraživanje Cech i Blair-Loy (2019) je pokazalo da spol može utjecati na percepciju pravednosti u plaćama i mogućnostima napredovanja. Tako žene češće doživljavaju nepravdu u pogledu plaće i mogućnosti napredovanja, dok su muškarci skloniji dobiti povećanje plaće ili promaknuće na poslu. Međutim, kada su zadovoljne tim aspektima, žene pokazuju veću odanost organizaciji u odnosu na muškarce.

Kod afektivne odanosti, posvećenost se pokazala kao najznačajniji prediktor, što ukazuje na to da je emocionalna privrženost zaposlenika organizaciji usko povezana s njihovom osobnom identifikacijom s organizacijom i osjećajem obveze prema poslu. Dodavanje zadovoljstva plaćom i mogućnošću napredovanja dodatno pojašnjava ovu povezanost, jer zaposlenici koji su zadovoljni ovim aspektima posla vjerojatnije razvijaju snažniju emocionalnu vezu s organizacijom (Meyer i sur., 2012). Slično tome, kod normativne odanosti, najznačajniji prediktori bili su udubljenost i zadovoljstvo mogućnošću napredovanja, što ukazuje na to da osjećaj moralne obveze prema organizaciji može biti potaknut visokim angažmanom i percepcijom karijernih mogućnosti unutar organizacije. Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja posebno je važno jer zaposlenici koji vide organizaciju kao podršku u njihovom profesionalnom razvoju osjećaju veću odgovornost i obvezu ostati u njoj (Jafri, 2014).

Kod instrumentalne odanosti, najznačajniji prediktor bila je udubljenost, što sugerira da zaposlenici koji su visoko angažirani u svom radu imaju veću instrumentalnu odanost zbog percepcije da će im organizacija pomoći u postizanju dugoročnih ciljeva. Zadovoljstvo plaćom

i karijerni razvoj dodatno povećavaju instrumentalnu odanost jer zaposlenici smatraju da im organizacija pruža potrebne resurse i mogućnosti za napredak, što povećava njihovu percepciju koristi od ostanka u organizaciji (Gellatly i sur., 2006).

Kako je to ranije istaknuto u literaturi, zadovoljstvo plaćom i karijernim mogućnostima su ključni prediktori odanosti zaposlenika (Lee i Bruvold, 2003). Zaposlenici koji su zadovoljni svojim mogućnostima za napredovanje i koji vide jasan put razvoja unutar organizacije vjerojatnije će razviti osjećaj odanosti prema organizaciji (Allen i Meyer, 2000).

#### **5.4. Moderatorska uloga fiksne i varijabilne plaće na odnos između prediktora i odanosti organizaciji**

Provedeno je ukupno osam moderacijskih regresijskih analiza kako bi se ispitala moderatorska uloga fiksne i varijabilne plaće na odnos između svih prediktora i odanosti organizaciji. Od svih provedenih, značajnim se pokazao moderacijski efekt fiksne plaće u odnosu karijernog razvoja i odanosti organizaciji. Tako je dobiveno da zaposlenici koji primaju samo fiksnu plaću bez dodataka imaju manje izražen efekt karijernog razvoja na odanost.

Ovi rezultati ukazuju na kompleksnu dinamiku između financijskih kompenzacija i karijernog razvoja, što se može razumjeti kroz nekoliko ključnih teorijskih okvira u psihologiji rada. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije (Herzberg, 1959; prema Latham i Pinder, 2005) razlikuje motivatore, kao što su mogućnosti za karijerni razvoj, od higijenskih faktora, poput plaće. Iako motivatori mogu značajno doprinijeti zadovoljstvu i odanosti, njihova učinkovitost može biti umanjena ako su higijenski faktori, poput pravedne kompenzacije, percipirani kao nedovoljni. Novija istraživanja podupiru ovu ideju. Na primjer, istraživanje koje su proveli Stumpf i Tymon (2012) pokazalo je da zaposlenici koji percipiraju jasan put karijernog razvoja imaju veću sklonost ostati u organizaciji, ali ta sklonost je pojačana kada je praćena odgovarajućim financijskim nagradama.

Teorija pravednosti (Adams, 1965) dodatno objašnjava ove nalaze, sugerirajući da zaposlenici stalno procjenjuju pravednost svojih nagrada u odnosu na uloženi trud. Kada zaposlenici ne vide povezanost između svog karijernog napretka i varijabilnih kompenzacija, može doći do doživljaja nepravednosti, što smanjuje njihovu odanost organizaciji. Istraživanje Kanfer i suradnika (2017) također ukazuje na to da percepcija nepravednosti u nagradama može

značajno smanjiti organizacijsku odanost, čak i među zaposlenicima s visokom razinom radne angažiranosti i karijernog razvoja.

Dodatno, moderacijski učinak fiksne plaće može biti razumljiv i u kontekstu teorije socijalne razmjene (Blau, 1964; prema Rhoades i Eisenberger, 2002). Prema ovoj teoriji, odnosi između zaposlenika i organizacije su oblik socijalne razmjene u kojem zaposlenici očekuju da će njihov trud i odanost biti nagrađeni odgovarajućim kompenzacijama. Fiksna plaća, iako osigurava osnovnu egzistencijalnu sigurnost, može biti percipirana kao nedovoljna za nagrađivanje dodatnog napora i investicije u karijerni razvoj. Istraživanje koje su proveli De Gieter i suradnici (2018) podržava ovu teoriju, pokazavši da varijabilna plaća ima značajan pozitivan učinak na odanost zaposlenika, osobito u kontekstu gdje je karijerni razvoj jasno definiran i podržan od strane organizacije.

Što se tiče implikacija ovih nalaza, organizacije bi trebale pažljivo razmotriti dizajn svojih kompenzacijskih sustava. Dok fiksna plaća predstavlja temeljnu potrebu, varijabilne komponente plaće mogu igrati ključnu ulogu u jačanju učinka karijernog razvoja na odanost zaposlenika. Prema nedavnom istraživanju koje su proveli Lee i suradnici (2018), zaposlenici koji percipiraju pravednost u raspodjeli varijabilnih kompenzacija pokazuju veću razinu organizacijske odanosti, čak i u visoko kompetitivnim industrijama.

Osim toga, potrebno je uzeti u obzir i individualne razlike među zaposlenicima. Na primjer, istraživanja sugeriraju da zaposlenici s visokom razinom potrebe za postignućem ili razvojem karijere mogu biti posebno osjetljivi na nedostatak varijabilnih kompenzacija (Kim i sur., 2020). U takvim slučajevima, čak i značajni karijerni napredak možda neće biti dovoljan da osigura dugoročnu odanost, ako nije praćen odgovarajućim financijskim nagradama.

### **5.5. Doprinosi, nedostaci i prijedlozi za buduća istraživanja**

Ovo istraživanje doprinosi boljem razumijevanju prediktora odanosti zaposlenika organizaciji, osobito u vremenu kada je zadržavanje kvalitetnih radnika postalo jedan od najvećih izazova za organizacije. S obzirom na to da mnogi zaposlenici sve češće mijenjaju radno mjesto čim se pojavi prilika za boljim uvjetima, istraživanje naglašava ključne čimbenike koji mogu povećati njihovu odanost organizaciji. Nalazi ovog istraživanja pružaju praktične smjernice voditeljima organizacija kako bi razvili strategije za povećanje odanosti zaposlenika.

Međutim, kao i svako istraživanje, i ovo ima nekoliko ograničenja. Provedeno je online putem Google obrazaca, što znači da se faktori poput motivacije ispitanika, umora te iskrenosti odgovora nisu mogli kontrolirati. Ova metoda prikupljanja podataka može rezultirati i davanjem socijalno poželjnih odgovora, unatoč osiguranju anonimnosti. Uz to, istraživanje se temeljilo na samoprocjenama ispitanika. Također, uzorak je bio prigodan i uključivao zaposlenike iz različitih sektora, no nedostajali su podaci o specifičnim vrstama poslova, što ograničava generalizaciju rezultata na širi spektar zaposlenih.

Za buduća istraživanja preporuča se korištenje longitudinalnog dizajna kako bi se dobio uvid u promjene odanosti zaposlenika kroz vrijeme. Također bi bilo korisno uključiti i druge mjere, kao što su procjene nadređenih, umjesto oslanjanja isključivo na samoprocjene. Uz to, bilo bi dobro dodatno istražiti dinamiku između različitih komponenti odanosti, kao i razmotriti utjecaj individualnih karakteristika, poput osobnosti na odanost zaposlenika organizaciji.

Buduća istraživanja mogla bi se usmjeriti i na specifične sektore kako bi se utvrdilo postoje li razlike u prediktorima odanosti između različitih industrija. Nadalje, preporuča se ispitati kako promjene u sustavima plaća i beneficija, te uvođenje varijabilne plaće temeljene na rezultatima, dugoročno utječu na odanost zaposlenika.



## 6. ZAKLJUČAK

Cilj provedenog istraživanja bio je ispitati povezanost radne angažiranosti, zadovoljstva plaćom, zadovoljstva mogućnošću napredovanja, karijernog razvoja, fiksne i varijabilne plaće te beneficija s pojedinim dimenzijama i ukupnom odanošću organizaciji. Svrha je bila i ispitati prediktore odanosti zaposlenika organizaciji te utvrditi postoje li razlike u odanosti organizaciji s obzirom na fiksnu i varijabilnu plaću te broj beneficija. Također, cilj je bio ispitati moderacijski efekt fiksne i varijabilne plaće na odnos između svih prediktora i odanosti zaposlenika organizaciji. Rezultati istraživanja potvrdili su statistički značajnu pozitivnu povezanost između odanosti organizaciji i radne angažiranosti, zadovoljstva plaćom, zadovoljstva mogućnošću napredovanja, karijernog razvoja te fiksne plaće. Nadalje, pokazalo se da zaposlenici koji primaju samo fiksnu plaću bez dodataka pokazuju statistički značajno nižu razinu odanosti organizaciji u usporedbi s onima koji uz fiksnu plaću primaju i dodatke. Također, zaposlenici čija varijabilna plaća ovisi o odlukama rukovoditelja pokazali su nižu odanost organizaciji u usporedbi s onima čija plaća ovisi o vlastitoj radnoj uspješnosti ili poslovanju poduzeća. Suprotno očekivanjima, nije dobivena razlika u odanosti zaposlenika s obzirom na broj beneficija koje primaju. Daljnja analiza identificirala je spol, posvećenost i udubljenost, zadovoljstvo plaćom te zadovoljstvo mogućnošću napredovanja kao značajne prediktore afektivne odanosti. Za instrumentalnu odanost, značajni prediktori uključivali su spol, ukupni radni staž, energičnost i udubljenost, zadovoljstvo plaćom te karijerni razvoj. Normativna odanost bila je značajno predviđena spolom, udubljenošću, zadovoljstvom plaćom i zadovoljstvom mogućnošću napredovanja. Osim toga, istraživanje je pokazalo značajan moderacijski efekt fiksne plaće na odnos između karijernog razvoja i odanosti organizaciji, pri čemu zaposlenici s isključivo fiksnom plaćom imaju manje izražen efekt karijernog razvoja na odanost. Ovo istraživanje pruža uvide u aspekte koji utječu na odanost zaposlenika organizaciji, omogućujući organizacijama da poduzmu konkretne mjere za povećanje odanosti i zadržavanje kvalitetnih radnika.

## 7. LITERATURA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60108-2)
- Akinbode, G. A. i Fagbohunge, O. B. (2012). Leadership and organizational factors as predictors of employees organisational commitment in Nigeria: An empirical analysis. *Business and Management Research*, 1(2), 69-87. <https://doi.org/10.5430/bmr.v1n2p69>
- Allen, N. J. i Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J. i Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen, N. J. i Meyer, J. P. (2000). Construct validity of organizational commitment scale. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 493–504. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13)
- Andabak, P. (2020). *Organizacijska pravednost, zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji kod profesionalnih nogometaša* (Doktorska disertacija, Sveučilište u Zadru, Odjel za psihologiju). <https://doi.org/10.21465/2021-sp-242-04>
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice* (2nd Ed.). Kogan Page, London.
- Ausar, K., Kang, H. J. A. i Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181-199. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>
- Azeem, S. M. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 1(4), 295-300. <https://doi.org/10.4236/psych.2010.14039>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. i Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakotić, D. (2021). Organizational and professional commitment: Evidence from Croatia. *Ekonomika misao i praksa*, 30(2), 419-438. <https://doi.org/10.17818/emip/2021/2.5>
- Bedeian, A., Kemery, E. i Pizzolatto, A. (1991). Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 331–343. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(91\)90042-k](https://doi.org/10.1016/0001-8791(91)90042-k)
- Božac, M. G., Sušan, Z. i Agušaj, B. (2017). Attitudinal and behavioral outcomes of PO fit and work engagement in hotel staff. *Organizational cultures*, 17(1), 21. <https://doi.org/10.18848/2327-8013/cgp/v17i01/21-38>
- Brown, M., Sturman, M. C. i Simmering, M. J. (2003). Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management Journal*, 46(6), 752-762. <https://doi.org/10.5465/30040666>
- Burić, I., Cvijetović, J. i Macuka, I. (2017). Ličnost, radna angažiranost i zadovoljstvo poslom - Posredujuća uloga razočaranosti u obrazovni sustav. *Suvremena psihologija*, 20(1), 7-22. <https://doi.org/10.21465/2017-sp-201-01>
- Cech, E. A. i Blair-Loy, M. (2014). The changing career trajectories of women and men in the labor market: An examination of gendered work and family expectations. *American Behavioral Scientist*, 58(2), 118-138. <https://doi.org/10.1073/pnas.1810862116>
- Christian, M. S., Garza, A. S. i Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- De Gieter, S., Hofmans, J. i Bakker, A. B. (2018). Need satisfaction at work, job strain, and performance: A diary study. *Journal of occupational health psychology*, 23(3), 361. <https://doi.org/10.1037/ocp0000098>
- Dold, E. T. i Levine, D. N. (2017). Employee benefits corner: Employee benefits in the trump administration. *Taxes*, 95(3), 249-250.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B. i MacGregor, J. N. (2014). The effects of performance rating, leader–member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal

- satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 265-273. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1634-1>
- Eisenberger, R., Fasolo, P. i Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.75.1.51>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd ed.). Sage Publications Ltd.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P. i Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Allen's model of commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331-345. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.12.005>
- Gregson, T.H. (1987). Factor analysis of a multiple-choice format for job satisfaction. *Psychological Reports*, 61(3), 747-750. <https://doi.org/10.2466/pr0.1987.61.3.747>
- Handoko, P. P. (2008). The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Organizational Commitment: A Study at Bank Mandiri Sudirman Branch, Yogyakarta. *Journal of Research in Business and Economics*, 1(1), 68–89. <https://doi.org/10.24071/exero.2018.010104>
- Hariani, B. i Masdupi, E. (2019). The effect of transformational leadership, PEP, POS and organizational commitment on OCB: A literature review. *Proceedings of the Third Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.2991/piceeba-19.2019.43>
- Hayes, A. F. (2013). Mediation, moderation, and conditional process analysis. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, 1, 20.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P. i Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277–297. <https://doi.org/10.1037/a0013453>
- Hu, B., Weng, Q. X. i Yang, H. (2008). The empirical study of organizational attractiveness: Based on the angle of prospective employees. *Forecasting*, 27(1), 53–59.
- Huynh, J. Y., Metzger, J. C. i Winefield, A. H. (2012). Engaged or connected? A perspective of the motivational pathway of the job demands-resources model in volunteers working for nonprofit

- organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23, 870-898. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9233-1>
- Jafri, M. (2014). The impact of leadership styles on organizational commitment: A study of government employees. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 65-78. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n1p65>
- Joshi, R. J. i Sodhi, J. S. (2011). Drivers of employee engagement in Indian organizations. *Indian Journal of Industrial Relations*, 162-182.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Bourdeau, B. A. i Bretz Jr., R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>
- Judge, T. A. i Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. i Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Kanfer, R., Chen, G. i Pritchard, R. D. (2017). The role of motivation in organizational behavior. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, 1, 291-317. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199844654.013.17>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Kehoe, R. R. i Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviours. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Khalili, A. i Asmawi, A. (2012). Appraising the impact of gender differences on organizational commitment: Empirical evidence from a private SME in Iran. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 100. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n5p100>
- Kim, E., Sung, L. K. i Park, T. Y. (2020). Pay differentials, work effort, and social undermining: Role of envy. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 22052. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2020.215>

- Klopotan, I., Buntak, K. i Drožđek, I. (2016). Employee loyalty: Differences between genders and the public and the private sector. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 14(3), 303-313. <https://doi.org/10.7906/indecs.14.3.3>
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S. i De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 31(8), 1111-1136. <https://doi.org/10.1002/job.666>
- Krapić, N. i Barić, S. (2016). Osobne i organizacijske radne vrijednosti kao prediktori odanosti organizaciji. *Psihologijske teme*, 25(3), 479-498.
- Krapić, N., Čoso, B. i Sušan, Z. (2006). Crte ličnosti i stavovi prema radu i organizaciji kao prediktori tjelesnih simptoma zaposlenika. *Psihologijske teme*, 15(1), 81-100.
- Lankau, M. i Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*, 45, 779-790. <https://doi.org/10.5465/3069311>
- Latham, G. P. i Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. i Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866. <https://doi.org/10.1177/0149206307307635>
- Lawler, E. E. (1981). *Pay and organizational development*. Addison-Wesley.
- Lee, C. H. i Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000. <https://doi.org/10.1080/0958519032000106173>
- Lee, J., Sohn, Y. W., Kim, M., Kwon, S. i Park, I. J. (2018). Relative importance of human resource practices on affective commitment and turnover intention in South Korea and United States. *Frontiers in psychology*, 9, 669. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00669>
- Lemons, M. A. i Jones, C. A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of managerial Psychology*, 16(4), 268-281. <https://doi.org/10.1108/02683940110391517>

- Lin, W. Q., Yuan, L. X., Kuang, S. Y., Zhang, X. X., Lu, C. J., Lin, T. T., ... i Wang, P. X. (2020). Work engagement as a mediator between organizational commitment and job satisfaction among community health-care workers in China: a cross-sectional study. *Psychology, health & medicine*, 25(6), 666-674. <https://doi.org/10.1080/13548506.2019.1634821>
- Maslić Seršić, D. (2000). Što je odanost i kako je možemo mjeriti? *Suvremena psihologija*, 3(1-2).
- Mathieu, J. E. i Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J.P. i Allen, N.J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J. i Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extensions and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Becker, T. E. i Vandenberghe, C. (2012). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 699-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J. P. i Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(00\)00053-x](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(00)00053-x)
- Milkovich, G. T. i Newman, J. M (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Masmedia.
- Milkovich, G. T. i Newman, J. M. (2008). *Compensation*. McGraw-Hill Irwin.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 21(4), 211–227. <https://doi.org/10.1258/hsmr.2007.007015>
- Mowday, R. T., Steers, R. M. i Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

- Muliawan, Y., Perizade, B. i Cahyadi, A. (2017). Pengaruh Keterikatan Karyawan (Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Badja Baru Palembang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 2, 69-78. <https://doi.org/10.29259/jmbt.v14i2.5293>
- Newman, A. i Sheikh, A. Z. (2012). Organizational rewards and employee commitment: A Chinese study. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 71-89. <https://doi.org/10.1108/02683941211193866>
- Ng, T. W. H. i Feldman, D. C. (2013). Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 583-606. <https://doi.org/10.1002/job.1802>
- Nouri, H. i Parker, R. (2013). Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms. *The British Accounting Review*, 45, 138 148. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.03.002>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A. i Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Rhoades, L. i Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 217-233. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199805\)19:3<217::aid-job931>3.0.co;2-n](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199805)19:3<217::aid-job931>3.0.co;2-n)
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviours and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30–35. <https://doi.org/10.1108/01437730010310712>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, V. i sur. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>



- Son, S. i Kim, D. Y. (2021). Organizational career growth and career commitment: Moderated mediation model of work engagement and role modeling. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(20), 4287-4310. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657165>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. <https://doi.org/10.1007/bf00929796>
- Stumpf, S. i Tymon, W. G. (2012). Organizational commitment and job satisfaction: The role of supervisory support. *Journal of Management*, 38(3), 682-708. <https://doi.org/10.1177/0149206311435316>
- Su, S., Baird, K. i Blair, B. (2009). Employee organizational commitment: the influence of cultural and organizational factors in the Australian manufacturing industry. *The international journal of human resource management*, 20(12), 2494-2516. <https://doi.org/10.1080/09585190903363813>
- Suliman, A. i Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-422. <https://doi.org/10.1108/02683940010337158>
- Sušanj, Z. (2021). Položaj nagrađivanja u dvodimenzionalnom prostoru faceta organizacijske klime. *Suvremena psihologija*, 24(1), 45-60. <https://doi.org/10.21465/2021-sp-241-05>
- Sušanj, Z. i Jakopec, A. (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psychological Topics*, 21, 3, 509-526.
- Ulndag, O., Khan, S. i Guden, N. (2011). The effects of job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior on turnover intentions. *Hospitality Review*, 29(2), 1.
- Valaei, N. i Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663-1694. <https://doi.org/10.1108/mrr-09-2015-0216>
- Van Herpen, M., Van Praag, M. i Cools, K. (2005). The effects of performance measurement and compensation on motivation: An empirical study. *De Economist*, 153(3), 303-329. <https://doi.org/10.1007/s10645-005-1990-z>

- Weng, Q. X. i Hu, B. (2009). The structure of career growth and its impact on employees' turnover intention. *Industrial Engineering and Management*, 14(1), 14–21
- Zanabazar, A. i Jigjiddorj, S. (2018). Impact of employees satisfaction in employee loyalty, retention and organizational performance. *International Journal of Management and Applied Science*, 4(7), 51-55. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v9i2.530>