Зборник радова Факултета техничких наука, Нови Сад

УДК: 5.32
ДОИ: https://doi.org/10.24867/36GI10Kovacev

Истраживање и анализа организационе посвећености и задовољства послом запослених

Research and Analysis of Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Employees

Сташа Лукић Ковачев, *Факултет техничких наука, Нови Сад*

Студијски програм – ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАЏМЕНТ

Кратак садржај – *Овај рад анализира сложену динамику између организационе посвећености и задовољства послом запослених у Републици Србији. На узорку од 53 испитаника из 32 компаније, коришћењем стандардизованих упитника OCQ и MSQ, истражена је повезаност између интринзичних и екстринзичних фактора мотивације са емоционалном и рационалном везаношћу за организацију. Резултати који су добијени указују на висок степен задовољства професионалном аутономијом, али и на изражен јаз у идентификацији са корпоративним вредностима. Рад синтетише теоријске поставке са емпиријским налазима и нуди конкретне менаџерске препораке за ретенцију високообразованог кадра.*

Кључне речи: *управљање људским ресурсима, мотивација за рад, задовољство послом, организациона посвећеност, аутономија у раду*

Abstract – *This paper analyzes the complex dynamics between organizational commitment and employee job satisfaction in the Republic of Serbia. Based on a sample of 53 respondents from 32 companies, using standardized OCQ and MSQ questionnaires, the relationship between intrinsic and extrinsic motivational factors and emotional and rational attachment to the organization was explored. Results indicate a high degree of satisfaction with professional autonomy, but also a significant gap in identification with corporate values. The paper synthesizes theoretical frameworks with empirical findings and offers specific managerial recommendations for the retention of highly educated personnel.*

Keywords: *human Resource Management, work motivation, job satisfaction, organizational commitment, work autonomy*

НАПОМЕНА: Овај рад проистекао је из мастер рада чији ментор је била др Јелена Ћулибрк, ванредни проф.

1. УВОД

У савременој економији знања, управљање људским ресурсима (HRM) престаје да буде административна функција и постаје интегрални део стратегије организације [1]. Еволуција HRM-а од Тејлоровог научног менаџмента, који је радника посматрао као инструмент, до савремених приступа који наглашавају психолошки уговор [2], указује на важност разумевања унутрашњих покретача појединца. Најважнији приступи обухватају:

1. Садржајне теорије мотивације:
а. Масловљева хијерархија потреба
б. Алдерферов ЕРГ модел
в. Херцбергова двофакторска теорија
2. Процесне теорије мотивације
а. Врумова теорија очекивања
б. Адамсова теорија праведности
в. Локова теорија постављања циљева
3. Интегративне теорије мотивације
а. Портер – Лоулеров модел
б. Хакманов и Олдамов модел карактеристика посла

Специфичност савременог тржишта рада, нарочито у техничко-технолошким и услужним системима, захтева балансирање између оперативне ефикасности и психолошке стабилности запослених [3]. Задовољство послом и организациона посвећеност су два кључна концепта која директно утичу на перформансе, иновативност и стопу флуктуације. Док је мотивација снага која покреће запосленог свакодневно [4], посвећеност је темељ који ту снагу везује за одређену организацију [5].

2. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР И ХИПОТЕЗЕ

2.1. Концепт задовољства и посвећености

Задовољство послом представља субјективни доживљај и став појединца према различитим аспектима рада. Према Херцберговој двофакторској теорији, фактори који спречавају незадовољство (хигијенски фактори – плата, услови рада) нису исти

као они који стварају истинску мотивацију (мотиватори – признање, одговорност) [6].
С друге стране, организациона посвећеност се према Мејер-Аленовом моделу дели на афективну (емоционална), континуирану (рационална процена трошкова одласка) и нормативну (осећај обавезе) [7].

2.2. Истраживачке хипотезе

На основу теоријских поставки, дефинисане су следеће хипотезе:

- X1.1: Запослени се идентификују са организацијом у којој раде.
- X1.2: Запослени су везани за организацију (емоционално или рационално).
- X1.3: Запослени су задовољни суштинским аспектом посла који обављају.
- X1 (Општа): Запослени су задовољни послом и посвећени својој организацији.

3. МЕТОДОЛОГИЈА И КАРАКТЕРИСТИКЕ УЗОРКА

Истраживање је спроведено као примарна емпиријска студија путем дигиталне Google Forms платформе, што је осигурало анонимност неопходну за искрено изражавање ставова о лојалности.
Упитник се састоји од тру дела, где први део чине демографска питања, други део чине питања везана за организациону посвећеност и трећи део чине питања у вези задовољства послом.

3.1. Инструменти

1. Структуирани демографски упитник
2. OCQ (Organizational Commitment Questionnaire): Аутора Mowday, Steers & Porter (1979), који мери три димензије посвећености.

Овај упитник је један од најпризнатијих алата у области организационе психологије и мери три кључне димензије посвећености [8]:
- Афективну посвећеност (емоционална повезаност са организацијом)
- Нормативну посвећеност (осећај обавезе према организацији)
- Континуирану посвећеност (свесност о трошковима напуштања организације)

Упитник се састоји од 15 тврдњи на које су испитаници одговарали путем петостепене Ликертове скале (од 1 – уопште се не слажем, до 5 – потпуно се слажем). Резултат представља просечну вредност свих одговора, при чему више оцене указују на већу организациону посвећеност.
3. MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire): Косановићева модификација (1967) која мери интринзично задовољство (природа посла, аутономија) и екстринзично задовољство (плата, напредовање) кроз 20 тврдњи.
- Интризично (унутрашње) задовољство: Односи се на саму природу посла, аутономију, осећај постигнућа и коришћење сопствених способности.
- Екстринзично (спољашње) задовољство: Односи се на факторе радног окружења као што су плата, напредовање, политика предузећа и стил руковођења.

Испитаници су степен свог задовољства оцењивали на скали од 1 (нисам задовољан/на) до 5 (изузетно задовољан/на).
Подаци су прикупљени у периоду од једне недеље и обрађени методама дескриптивне статистике, при чему је посебна пажња посвећена инверзном бодовању негативно формулисаних тврдњи у OCQ скали (Q3, Q7, Q9, Q11, Q12, Q15) како би се осигурала валидност резултата.

3.2. Узорак

Узорак обухвата 53 испитаника из 32 компаније у Србији. Дескриптивна анализа демографије показује да су испитаници претежно женског пола (73,6%), старости између 41 и 50 година (60,4%), са високом стручном спремом (90,6%) и дугим радним стажом (80% преко 11 година).

4. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

4.1. Анализа организационе посвећености (OCQ)

Емпиријски налази указују на специфичан профил лојалности. Забележена је висока радна етика (77,4% испитаника спремно је да уложи труд изнад очекивања), што по Врумовом моделу очекивања произилази из личног интегритета стручњака пре него из емоционалне везаности за организацију.
Међутим, јавља се криза идентификације. Само 11,3% испитаника се потпуно слаже да су њихове вредности сличне вредностима организације (Q5). Такође, чак 39,6% испитаника је неодлучно по питању препоруке фирме пријатељима (Q2). Према Мејер-Аленовом моделу, овде доминира континуирана посвећеност – запослени остају у организацији због „неповратног трошка" (стаж, сигурност) и недостатка бољих алтернатива, а не због емоционалне афирмације.

4.2. Анализа задовољства послом (MSQ)

Највише оцене задовољства забележене су код следећих ставки:

- Стално запослење (81,1%): Сигурност је примарни хигијенски фактор у домаћем контексту.
- Самосталност и аутономија (73,6%): Ово је најснажнији фактор задовољства [9]. Према Хакмановом и Олдамовом моделу, оваква аутономија омогућава високу унутрашњу мотивацију код високообразованог кадра.
- Моралне вредности (66%): Могућност рада у складу са савешћу смањује стрес.

Критичне тачке незадовољства везане су за екстринзичне факторе:

- Напредовање (32,1% незадовољних): Немогућност вертикалног раста води ка Алдерферовом принципу фрустрације-регресије, где се запослени уместо расту окрећу социјалној кохезији (колегама).
- Плата и уложени труд (30,2% незадовољних): Адамсова теорија праведности овде објашњава перцепцију дисбаланса која може водити ка минималном професионалном ангажовању.

- Похвале за рад (20,8% незадовољних): Одуство признања нарушава потребу за поштовањем према Масловљевој хијерархији.

5. ДИСКУСИЈА И АНАЛИТИЧКИ ОСВРТ

Резултати сугеришу постојање парадокса задовољства: испитаници су суштински задовољни самом природом свог посла и слободом коју имају у раду, али су дубоко отуђени од корпоративног бренда. Високообразовани кадар (90,6% узорка) своју лојалност не гради на лојалности хијерархији, већ на лојалности својој професији и тиму. Чињеница да 67,6% испитаника брине о судбини организације, док би истовремено 39,6% њих прешло у другу фирму за идентичне услове, доказује да је везаност прагматична и нормативана, а не афективна. Ово је алармантан податак за менаџмент, јер указује на то да је стабилност система привидна и орочена тренутном тржишном понудом.

5.1. Поставка истраживања хипотеза

У оквиру овог истраживања, тестирана је једна општа и три појединачне хипотезе које су имале за циљ да покажу природу односа запослених према радном месту и самој организацији:
X1.1: Запослени се идентификује са организацијом у којој ради.
X1.2: Запослени су везани за организацију у којој раде.
X1.3: Запослени су задовољни послом који обављају.
Општа хипотеза X1: Запослени су задовољни послом и посвећени су организацији у којој раде.
X1.1 (Идентификација са организацијом): Ова хипотеза се одбацује. Само 11,3% испитаника дели вредност организације (Q5). Они се идентификују са својом струком а не са организацијом у којој раде.
X1.2 (Везаност за организацију): Хипотеза се потврђује само делимично. Резултати показују да запослени остају у организацији првенствено због осигураног континуитета и стабилности који им тренутна позиција пружа. Чињеница да већина испитаника исказује бригу за судбину организације (67.6% у ставци Q13) не показује нужно емоционалну привржености, већ свест о томе да њихова лична сигурност директно зависи од опстанка послодавца. Ову тезу потврђује податак да би 40% запослених прешло у другу фирму под идентичним условима рада (ставка Q7), што јасно указује на то да је њихова везаност више плод рационалне одлуке да задрже сигуран посао него последица дубоког осећаја припадности самој организацији у којој раде.
X1.3 (Задовољство послом): Ова хипотеза се потврђује. Резултати показују да запослени осећају висок степен задовољства самом природом свога посла, првенствено кроз изражену аутономију (73,6%) и осећај сигурности запослења (81,1%).
Може се закључити да испитаници налазе професонално испуњење у самом процесу рада и самосталности коју имају, док се незадовољство јавља искључиво код екстринзичких фактора, као што су систем награђивања и могућност за каријерно напредовање.
X1 (Општа хипотеза): Хипотеза је потврђена делимично. Анализа је показала да су испитаници суштински задовољни својим радним улогама и сигурношћу коју имају, али да њихова посвећеност организацији почива на рационалним и нормативним основама, а не на емоционалној привржености.
Иако су запослени лојални и испуњавају своје обавезе, присутан је недостатак стварне идентификације са компанијом, што указује на то да су они у систему присутни професионално, али не и вредносно.

6. СТРАТЕШКЕ ПРЕПОРУКЕ

На основу анализе, предлажу се четири правца деловања:
1. Трансформација културе лојалности: Потребно је редефинисати интерну комуникацију како би се личне вредности стручњака ускладиле са мисијом компаније.
2. Модел хоризонталног каријерног развоја: Уместо традиционалне хијерархије, увести обогаћивање посла (job enrichment) кроз пројектне тимове, што директно одговара потреби за растом.
3. Систем нематеријалног признања: Имплементација културе повратне информације (feedback) и јавног признања доприноса појединца, чиме се задовољава потреба за поштовањем без директних финансијских трошкова.
4. Заштита аутономије: С обзиром на то да је самосталност (73,6%) главни разлог останка, менаџмент мора избегавати микроменаџмент који би могао бити деструктиван за ову групу запослених.

7. ЗАКЉУЧАК

Синтеза резултата емпиријског истраживања указује на постојање специфичног обрасца прагматичног професионализма код испитаника.
Анализа демографске структуре, у којој доминирају високообразоване жене са значајним радним стажом, представља полазну основу за инерпретацију добијених података о задовољству и посвећености.

7.1. Усклађеност са теоријским моделима мотивације

Резултати MSQ анализе пружају директну потврду Херцбергове двофакторске теорије. Висок степен задовољства сигурношћу посла (81,1%) и радним условима (71,7%) указује на то да су хигјенски фактори адекватно испуњени, што превенира отворено незадовољство али, у складу са теоријом, не подстиче и високу унутрашњу мотивацију. С друге стране, потврђен је Хакманов и Олдамов модел, јер је управо аутономија (73,6%) идентификована као најснажнији извор интринизичког задовољства, делујући као главни фактор задржавања стручног кадра у систему.

7.2. Динамика организационе посвећености

Када је реч о посвећености, резултати OCQ упитника указују на доминацију континуиране и нормативне

посвећености над афективном. Висока радна етика и вољност за улагање додатног труда (77,4%) нису примарно резултат емоционалне идентификације са организацијом, већ су одраз личног професионалног интегритета и осећаја дужности. Евидентна је психолошка дистанца између запослених и корпоративних вредности (свега 11,3% са потпуне идентификације), што сугерише да испитаници своју улогу виде кроз призму професије, а не нужно кроз припадност конкретној организацији.

7.3. Идентификовани кључни параметри

Испитаници су високо задовољни самим процесом рада и колегијалним односима (64,3%), али истовремено показују критички став према пословној политици (30,2% незадовољних) и систему награђивања. У контексту Адамсове теорије праведности, уочена је перцепција дисбаланса између уложеног труда и добијене компензације, што представља потенцијални ризик за пад мотивације.
Може се закључити да организациона стабилност у посматраном узорку почива на стабилним међуљудским односима и високом степену самосталности у раду, док простор за унапређење лежи у јачању афективне везе запослених са мисијом организације и јаснијем дефинисању путања за професионални развој.

8. ЛИТЕРАТУРА

[1] Ф. Бахтијаревић-Шибер, „Менаџмент људских потенцијала“, *Загреб: Голден маркетинг*, 1999.

[2] Н. Икач, „Менаџмент људских ресурса“, 2. изд. *Нови Сад: ФТН*, 2006.

[3] Л. Грубић-Нешић, В. Зубанов, и Б. Јокановић, „Тимски рад“, *Нови Сад: Факултет техничких наука*, 2021.

[4] G. P. Latham and C. C Pinder, „Work Motivation Theory and Research“, *Annual Review of Psychology*, 2005.

[5] O. N. Solinger, W. Van Olffen, and R. A. Roe, „Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment“, *Journal of Applied Phychology*, 2008. 2008.

[6] J. A. Colcquitt, J. A. LePine, and M. J. Wesson, „Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace“, *6th ed. New York: McGraw-Hill*, 2018.

[7] J. P. Meuer and N. J. Allen, „Commitment in the Workplace: Toward a General Model“, *Edward Elgar Publishing*, 2020.

[8] I. Brooks, „Organizational Behaviour“*, 3rd ed. Harlow: Prentice Hall*, 2005.

[9] Ж. Бојанић, „Задовољство послом научних радника”, *Мастер рад, Нови Сад: ФТН*, 2013.

Кратка биографија:



Сташа Лукић Ковачев рођена је у Новом Саду 1978. год. Мастер рад на Факултету техничких наука из области инжењерског менаџмента одбранила је 2026. год.
Контакт: stasalkns@gmail.com