



UTICAJ POSVEĆENOSTI KOMPANIJI OD STRANE ZAPOSLENIH NA NJIHOVU
MOTIVACIJU ZA RAD U IT INDUSTRIJI

THE IMPACT OF EMPLOYEE COMMITMENT TO THEIR COMPANY ON THEIR
WORK MOTIVATION IN THE IT INDUSTRY

Milena Martać, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

**Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I
MENADŽMENT**

Kratak sadržaj – U ovom radu se analizira uticaj posvećenosti zaposlenih kompaniji na njihovu motivaciju za rad. Istraživanje se vršilo pomoću upitnika gde je ispitano 50 ljudi. Upitnici se odnose na utvrđivanje faktora koji utiču na motivaciju, i merenje nivoa posvećenosti zaposlenih kompaniji. Rezultati su predstavljeni grafički i procentualno. Date su i mere poboljšanja rada organizacije.

Ključne reči: Posvećenost, motivacija za rad

Abstract – In this study we analyze the impact of the employee commitment to their company on their motivation for work. The research was conducted by a questionnaire, filled by 50 participants. The questionnaires refer to determining factors that influence motivation, and measuring the level of commitment of employees to the company. The results are presented graphically and in percentage. Measures to improve the work of the organization are given too.

Key words: commitment, motivation for work

1. UVOD

U savremenim organizacijama koje svoj prosperitet zasnivaju na holističkom menadžmentu koji omogućava ostvarenje sinergetskih efekata poslovanja, sve je važniji novi oblik odnosa utemeljen na međusobnom poverenju i poštovanju. Međusobno poverenje i poštovanje postaje karakteristika odnosa poslodavaca i zaposlenih, pa se tako menjaju i odnosi u toj zajednici.

Motivacija zaposlenih i volja prihvatanja promene veoma bitno utiče na samo poslovanje organizacije. Zato je veoma bitno da postoji poseban segment ljudskih resursa u kompaniji, jer mehanizmi koji sastavljaju pokret aktivnosti zaposlenih i regulišu je u pravcu postizanja ciljeva, naziva se motivacija, i veoma je bitna da postoji kod zaposlenih jer na taj način posvećenost i predanost organizaciji će biti mnogo efektivnija.

2. ORGANIZACIONA POSVEĆENOST

Pod organizacionom posvećenosti podrazumevamo skup pozitivnih stavova koji zaposleni ima prema svojoj

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Leposava Grubić Nešić, red. prof.

organizaciji u kojoj radi i prema nekim njenim članovima. Ona uključuje spremnost zaposlenih da se žrtvuju za svoju organizaciju. Ljudi se mogu emotivno vezivati i za samu organizaciju, ali i za određene pojedince ili grupe u njoj.

Organizacijska predanost predstavlja stepen identifikacije zaposlenih sa organizacijom, kao i stepen vezanosti zaposlenih za istu. Ovaj konstrukt obuhvata sledeće tri komponente:

1. Prihvatanje organizacijskih ciljeva,
2. Spremnost za težak rad u organizaciji,
3. Snažnu želju da se ostane u organizaciji.

2.1. Objekti organizacione posvećenosti

Objekti organizacione posvećenosti su organizacija, delovi organizacije, pojedinci u organizaciji ili grupe pojedinaca za koje se zaposleni veže. Objekti posvećenosti mogu biti različiti jer se zaposleni mogu vezivati za različite entitete u svojim organizacijama. Ljudi se mogu vezivati za samu organizaciju ali i za određene pojedince ili grupe u njoj. Objekti posvećenosti mogu biti na nivou radne grupe i/ili tima i na nivou organizacije. Na nivou radne grupe objekt posvećenosti može biti neformalna ili formalna grupa kolega sa kojima pojedinac radi, ali i neposredni rukovodilac zaposlenog. Beker i Bilings su izdvojili dva tipa posvećenosti organizaciji, prva je posvećenost radnoj grupi, a sa druge strane je posvećenost rukovodstvu i organizaciji. Posvećenost organizaciji često proizilazi iz posvećenosti rukovodstvu, dok posvećenost rukovodstvu može biti posledica posvećenosti organizaciji.

Objekti posvećenosti mogu biti na tri nivoa:

- Organizaciona posvećenost na individualnom nivou. To je slučaj kada se zaposleni veže za neku osobu, pojedinca u organizaciji. Takav slučaj obično imamo kada se zaposleni veže za rukovodioca koji je prema zaposlenom uspostavio korektno odnose.
- Organizaciona posvećenost na grupnom nivou. Objekat posvećenosti na grupnom nivou može biti neka formalna ili neformalna grupa kolega sa kojima pojedinac radi.
- Organizaciona posvećenost na nivou organizacije podrazumeva posvećenost organizaciji ili njenom rukovodstvu. Mora se istaći da su posvećenost rukovodstvu i samoj organizaciji međusobno interaktivna: posvećenost organizaciji često proizilazi iz posvećenosti rukovodstvu dok posvećenost rukovodstvu može biti posledica posvećenosti organizaciji.

2.2. Vrste organizacione posvećenosti

Trokomponentni model posvećenosti

Afektivna posvećenost se definiše kao emocionalna privrženost organizaciji, identifikacija sa organizacijom i uključenost u organizaciju. Osnova posvećenosti odnosi se na saglasnost ciljeva pojedinca i organizacije. Zaposleni može biti posvećen organizaciji zato što deli njene ciljeve i interese i što u ostvarivanju organizacionih ciljeva vidi najbolji način za ostvarivanje ličnih ciljeva.

Kontinualna posvećenost se vezuje za percipirane troškove odlaska iz organizacije. Ovde se radi o orijentaciji na siguran ulog. Zaposleni sa visokim nivoom kontinualne posvećenosti moraju da ostanu u organizaciji, jer bi troškovi odlaska bili veći od benefita koji bi se ostvario odlaskom iz organizacije, tj. izvor posvećenosti je u tom slučaju akumulirana investicija zaposlenog u organizaciji gde radi i saznanje da će, napusti li organizaciju, izgubiti efekte onoga što je godinama ulagao u organizaciju.

Normativna posvećenost je povezana sa unutrašnjim osećajem obaveze osobe prema organizaciji. Ovo osećanje obaveze je nametnuto od strane okoline zaposlenog, može biti odraz njegovih unutrašnjih vrednosti i porodičnog vaspitanja. Zaposleni sa visokim nivoom normativne posvećenosti ostaju u organizaciji jer osećaju da moraju, usled moralne i etičke obaveze i načina razmišljanja.

Racionalna i emotivna posvećenost

Racionalna posvećenost se manifestuje kod zaposlenih kada posao odgovara profesionalnim, finansijskim i razvojnim potrebama pojedinaca. Drugim rečima, ako ima dovoljno finansijskih benefita kao što su plata i bonusi, dovoljno mogućnosti za budući razvoj karijere u organizaciji i ako se posao poklapa sa profesionalnim interesovanjima osobe, rezultat će biti visok nivo racionalne posvećenosti.

Sa druge strane, **emocionalna posvećenost** je povezana sa percepcijom vrednosti, uverenja, zadovoljstva, sreće i radosti pojedinca vezanih za njegov posao. Ako osoba veruje da je njegov posao važan i da stvara benefit za druge i ako je zadovoljan i uživa u njegovom poslu, postojaće visok nivo emocionalne posvećenosti. Emocionalna posvećenost može da ima i do četiri puta snažniji pozitivan uticaj na performanse zaposlenih na poslu od racionalne posvećenosti.

2.3. Faktori koji utiču na organizacionu posvećenost

Posvećenost zaposlenog organizaciji može biti mala ili velika. Pored uzroka ili osnova posvećenosti organizaciji, potrebno je ukazati i na faktore koji utiču na visinu posvećenosti zaposlenog svojoj organizaciji. Tako imamo sledeće grupe faktora:

- **Karakteristike samog posla.** Veći stepen autonomije na poslu, veće mogućnosti za usavršavanje, učenje, napredovanje na poslu, manji stepen specijalizacije i formalizacije su karakteristike posla koje prema istraživanjima, proizvode veću posvećenost zaposlenih.
- **Priroda nagrada** koje se nude zaposlenima takođe utiču na njihov stepen posvećenosti. Tako je utvrđeno da je veća posvećenost zaposlenih u onim

preduzećima koje nude razne oblike učešća zaposlenih u podjeli profita.

- **Mogućnosti zapošljavanja na drugom mestu van organizacije** su od uticaja na visinu posvećenosti svojoj organizaciji jer je očekivano da zaposleni sa manjim mogućnostima za zapošljavanje na drugom mestu imaju veći stepen posvećenosti.
- **Odnos organizacije prema novozaposlenima** može uticati na stepen posvećenosti. Nemaran, krut odnos organizacije prema tek zaposlenim pojedincima kod njih će kreirati znatno manji stepen posvećenosti.
- **Lične karakteristike zaposlenih** utiču na posvećenost poslu. Kao što se može pretpostaviti sa protekom staža i godina starosti jača osećaj posvećenosti poslu i organizaciji zbog toga što se ulog zaposlenog povećava kao i njegove nagrade, dok se njegove alternative za zaposlenje na drugom mestu smanjuju.

2.4. Efekti organizacione posvećenosti

Posvećenost zaposlenih svojoj organizaciji svakako generiše određene efekte koji su pozitivni kako za organizaciju tako i za samog zaposlenog. Veća organizaciona posvećenost donosi organizaciji sledeće pozitivne efekte: veću motivisanost, veću produktivnost, manja odsustvovanja sa posla, manju fluktuaciju zaposlenih. Veća organizaciona posvećenost pokazuje i veću spremnost zaposlenih na žrtvovanje što može biti vrlo dragoceno za organizaciju u uslovima krize. Pozitivni efekti koji se ostvaruju za zaposlenog pri većoj posvećenosti svojoj organizaciji ogledaju se u boljoj karijeri a time i većim nagradama i obavljanju kvalitetnijih poslova. Posvećeni zaposleni su zadovoljniji svojim poslom što se preliiva i na privatni život.

3. POJAM MOTIVACIJE

Motivacijom se pojedinac stimuliše na pokretanje, tako da možemo reći da je motivacija dinamički proces stvaranja ili povećanja unutrašnjih potreba pojedinaca da aktiviraju napore usmerene ka cilju i odrede stepen njihovog inteziteta i trajnosti.

Motivisani radnici su u stanju napetosti i kako bi je smanjili upuštaju se u određene aktivnosti. Zaključuje se da zaposleni marljivo obavljaju svoje aktivnosti kada ih tera želja za postizanjem cilja koji smatraju vrednim.

Motivatori i demotivatori se definišu kao faktori koji utiču na motivaciju za rad. Mogu biti pozitivni faktori i negativni faktori.

Na motivaciju deluje čitav niz faktora, ali svi oni deluju kroz pojedinca i preko njega, utičući na njegove percepcije, vrednosti i potrebe. Važan faktor u celokupnom procesu motivacije su šira okolina, društveno-ekonomski razvoj i slično. Na individualnu motivaciju utiče mnoštvo faktora koji se mogu podeliti u četiri kategorije:

- Individualne osobine
- Karakteristike posla koji pojedinac obavlja
- Karakteristike organizacije u kojoj pojedinac radi
- Šira društvena okolina

3.1. Teorije motivacije

Na razumevnije motivacije usmerene su brojne teorije koje pokušavaju odgovoriti na pitanje: Šta je motivacija i kako se odvija proces motivacije, odnosno kako motivisati ljude za veću radnu uspešnost i uspešno ostvarivanje postavljenih ciljeva?

Postoje dve glavne grupe tih teorija:

- Sadržajne i
- Procesne teorije motivacije

U nastavku rada ukratko će biti objašnjene navedene teorije motivacije, kako bi se lakše razumelo šta to menadžeri treba da urade kako bi iskoristili ključni resurs u svojoj organizaciji – ljude.

Sadržajne teorije – bave se potrebama ljudi i na način njihovog zadovoljenja, odnosno ove teorije su usredsređena na uzroke koji motivišu ljude na rad.

Razlikuju se sledeće sadržajne teorije:

- Teorija hijerarhije potreba,
- ERG model motivacije,
- McClellandova teorija potreba
- Teorija dva faktora

Teorija hijerarhije potreba ili Maslovljeva teorija polazi od toga da ljudi imaju određene potrebe koje se mogu urediti hijerarhijski. Nakon što se zadovolji jedna potreba, njen značaj za pojedinca opada i druga potreba postaje značajnija i tako redom. Po Maslovu, realizacijom pet potreba, fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za pripadanjem i ljubavlju, potrebe za poštovanjem i samopoštovanjem, ljudi se mogu motivisati na rad.

Ova teorija je naišla na brojne kritike, jer sprovedena istraživanja nisu mogla da potvrde teoriju. Ipak, teorija je pokazala da je za uspešno vođenje posla potrebno poznavati ljudske potrebe, čije zadovoljenje može uticati na uspešnost same organizacije.

C. Aldefer je pokušao da prevaziđe nedostatke predhodne teorije i definisao tzv. **ERG model motivacije**. Prihvativši Maslovljevo gledište o hijerarhijama potreba, definisao je sledeće tri potrebe:

1. Egzistencijalne potrebe (E – existence),
2. Potrebe povezivanja (R – relatedness) i
3. Potrebe rasta (G – growth).

ERG model motivacije polazi od toga da svakom zaposlenom treba pristupiti na različit način jer svako od njih ima različite vrste prioritarnih potreba. Iako je model bio na meti brojnih kritika, model nudi koristan način razmišljanja u vezi sa motivisanjem zaposlenih.

Teoriju dva faktora je definisao F. Herzberg kada je 50-ih godina dvadesetog veka doao do zaključka da na zadovoljstvo/nezadovoljstvom poslom utiču dve grupe:

1. Higijenski faktori i
2. Motivacioni faktori.

Prisustvo ili odsustvo nezadovoljstva poslom određuju higijenski faktori, dok prisustvo ili odsustvo zadovoljstva poslom određuju motivacioni faktori.

Načinom motivisanja ljudi i neophodnim koracima koje treba preduzeti da bi se zaposleni motivisali bave se **procesne teorije motivacije**.

- U ove teorije se ubrajaju:
- Teorija očekivanja,
- Integrativna teorija motivacije,
- Teorija određivanja cilja, Teorija pravедnosti.

3.2. Materijalni izvori motivacije za rad

Materijalni činioci motivacije za rad:

- plata
- penzija
- mogućnost rešavanja stambenog pitanja
- podela profita
- vlasništvo nad akcijama i slično

Adekvatan sistem materijalnog nagrađivanja čini osnovu sistema motivisanja za rad. Na tom osnovu moguće je nadograditi široku strukturu motivatora različite prirode. Novac kao motivator ima izuzetan značaj zato što omogućava zadovoljenje širokog spektra ljudskih potreba, od egzistencijalnih do potreba za samopoštovanjem. Značaj ovih motivatora zavisi od mnoštva osobenosti porodične, obrazovne i socijalne prirode. Plata je značajnija za muškarce nego za žene, za radnike nižih kvalifikacija, za one koji žive u kriznim društvenim situacijama itd.

3.3. Nematerijalni izvori motivacije za rad

Nematerijalni činioci motivacije za rad:

- rad i zadovoljno u obavljanju određenog posla
- napredovanje u karijeri
- participacija u odlučivanju
- harmonizacija odnosa itd.

Čovek ima razne potrebe i različite pristupe njihovom zadovoljenju pa će sistem motivacije uvek, sa njegove strane, biti ocenjen kao bolji ako obezbedi najbolje mogućnosti za zadovoljenje tih potreba.

A za zadovoljenje svih ljudskih potreba nisu dovoljni samo materijalni motivatori. Razvojni činioci motivacije imaju vrlo suptilne mehanizme delovanja, njihova povezanost sa ciljevima motivisanog ponašanja je manja a ciljevi su teže određivi.

Nije retkost da su zaposleni potpuno nesvesni ovih podsticaja a da ih oni ipak uspešno usmeravaju ka određenom obliku ponašanja.

4. ISTRAŽIVANJE

4.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja master rada je utvrđivanje nivoa posvećenosti kompaniji kod zaposlenih sa ciljem da se ustanovi u kojoj meri ona utiče na motivaciju za rad zaposlenih.

4.2 Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je ustanoviti da li postoji statistički značajan uticaj posvećenosti zaposlenih na nivo motivacije za radu u kompaniji.

4.3 Hipoteze istraživanja

Hipoteze koje su postavljene glase:

Opšta hipoteza

Ho – Postoji statistički značajan uticaj posvećenosti zaposlenih organizaciji na motivaciju za rad u kompaniji

Ova opšta hipoteza može biti potvrđena pojedinačnim hipotezama:

H1 - Postoji statistički značajan uticaj identifikacije zaposlenih sa organizacijom na motivaciju za rad u kompaniji

H2 - Postoji statistički značajan uticaj vezanosti zaposlenih za svoju organizaciju na motivaciju za rad u kompaniji

4.4. Rezultati istraživanja

Na osnovu rezultata iz upitnika za merenje uticaja različitih faktora na nivo zalaganja zaposlenih na poslu, nekoliko faktora se izdvajaju kao ključni. To su: dobri rukovodioci, veća plata, priznanje za dobro obavljen posao kao i učešće u dobiti.

Naime 82% ispitanika se izjasnilo da dobri rukovodioci i priznanje za dobro obavljen posao u velikoj meri utiču na njihov nivo zalaganja na poslu, a 80% je reklo da u istoj meri utiču visina plate i mogućnost učešća u dobiti.

Korelaciona analiza izvršena je Pirsonovim testom. Zbog postojanja multikolinearnosti, postavljene hipoteze ispitane su sa dva modela linearne regresije u kojima je motivacija ispitanika bila zavisna promenljiva dok su nezavisne bile: identifikacija i vezanost za organizaciju.

Što se tiče korelacione analize povezanost između vezanosti za organizaciju i motivacije nije se pokazala statistički značajnom, pa se i u regresionoj analizi pokazalo da nemamo značajan uticaj vezanosti ispitanika za organizaciju na motivaciju za povećanje zalaganja na poslu. Dakle:

H2 - Postoji statistički značajan uticaj vezanosti zaposlenih za svoju organizaciju na motivaciju za rad u kompaniji je odbačena.

H1 - Postoji statistički značajan uticaj identifikacije zaposlenih sa organizacijom na motivaciju za rad u kompaniji je potvrđena.

Identifikacija sa organizacijom pokazuje statistički značajan pozitivan uticaj na motivaciju. Sa povećanjem identifikacije zaposlenih sa organizacijom raste i njihova motivacija za rad. Na osnovu toga ova hipoteza je potvrđena.

Zaključujemo:

H₀ – Postoji statistički značajan uticaj posvećenosti zaposlenih organizaciji na motivaciju za rad u kompaniji je delimično potvrđena.

5. ZAKLJUČAK

Neminovno je da se motivacija za rad u kompaniji mora podizati na viši nivo, kako bi zaposleni bili zadovoljniji, pa samim tim posvećeniji poslu i organizaciji, kako bi kompanija postizala poslovne uspehe.

U ovom istraživanju rezultati su pokazali da posvećenost zaposlenih kompaniji samo delimično utiče na njihovu motivaciju za rad, što bi moglo značiti da ukoliko nisu u potpunosti posvećeni kompaniji, to ne mora nužno značiti da su manje motivisani za rad, ili da to uopšte i utiče na njihovu motivaciju za rad. Međutim, svakako je poželjno za kompaniju da njihovi zaposleni budu što privrženiji, jer u tom slučaju menadžment kompanije se može osloniti na svoje radnike i pokloniti im svoje poverenje, a to je od ključnog značaja za dobro poslovanje.

Još jedan razlog zbog čega treba podsticati nivo posvećenosti kod zaposlenih. Naime, savremeno društvo je društvo znanja, i kao takvo deluje u organizacijama, a posebno na IT tržištu rada. Zaposleni su oni koji prodaju svoje znanje, a napor poslodavca da istraži šta takve zaposlene motiviše kako bi dali svoj maksimum, rezultira pozitivnom reakcijom zaposlenih. Zaposleni uviđaju da se njihov rad ceni, i tada njihov trud i rad dobija svrhu zaposlenja u kompaniji. Na taj način postignuta je povezanost zaposlenih i kompanije.

Davanjem zaposlenom slobodu interpretiranja svog znanja, slobodu korišćenja sopstvenog načina rešavanja nekog problema/zadatka, postiže se uzajamno poverenje što jedno od najjačih oružja konkurentnosti organizacije na tržištu. Na taj način se kod zaposlenih podstiče nivo organizacione posvećenosti.

6. LITERATURA

- [1] Grindberg, D. B. *Ponašanje u organizacijama*. Beograd: Želnid, 1998.
- [2] Grubić-Nešić, L. *Razvoj ljudskih resursa*. Novi Sad: AB Print, 2005.
- [3] Grubić-Nešić, L. *Motivacija za rad*. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka, 2015.
- [4] Janičević N., „Organizaciono ponašanje“, Data Status, Beograd, 2008.
- [5] Johns, G., & Saks, A. M. *Organizational behaviour: understanding and managing life at work*. Pearson Prentice Hall, 2005.
- [6] Kulić, Ž. *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*. Beograd: Megatrend, univerzitet primenjenih nauka, 2003.
- [7] Ratković-Njegovan, B. *Organizaciona socijalizacija*. Novi Sad: Visoka poslovna škola stukovnih studija, 2012.
- [8] Robbins, S. *Organisational behavior*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 2003.

Kratka biografija



Milena Martać, rođena je 1992. u Raški. Diplomirala na Fakultetu Tehničkih nauka, Univerziteta u Novom Sadu, 2016. godine i stekla zvanje diplomirani inženjer menadžmenta. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Industrijskog inženjerstva i menadžmenta – Menadžment ljudskih resursa, odbranila je 2019. godine.