

UTICAJ ORGANIZACIONE PODRŠKE NA ORGANIZACIONU POSVEĆENOST THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Jovana Tripković, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – U radu se vrši analiza uticaja organizacione podrške na organizacionu posvećenost. Cilj istraživanja jeste shvatanje značaja konstruktivne organizacione podrške i načina na koji ovaj konstrukt utiče na organizacionu posvećenost zaposlenog.

Ključne reči: organizaciona podrška, organizaciona posvećenost, afektivna posvećenost, organizacija, zaposleni.

Abstract – The paper analyses the impact of organizational support on organizational commitment. The aim of the research is to understand the importance of the construct of organizational support and how this construct affects the organizational commitment of an employee.

Keywords: Organizational support, organizational commitment, affective commitment, organisation, employees.

UVOD

U današnjem konkurentnom okruženju, potrebe i želje zaposlenih treba da se rešavaju na prioritarnoj osnovi. Svrha zadovoljavanja potreba zaposlenih je da ih organizacija zadrži i da ih učini profitabilnijim za poslovanje. Za svaku organizaciju je veoma važno da razvije takve programe i politike koji su privlačne za zaposlene.

Organizaciona podrška se odnosi na percepciju zaposlenih o tome u kojoj meri organizacija vrednuje njihov doprinos i brine o njihovoj dobrobiti. Utvrđeno je da organizaciona podrška ima važne posledice na učinak i dobrobit zaposlenih. Organizaciona podrška garantuje zaposlenima da će organizacija pružiti neophodnu podršku i da ih neće ostaviti same u stresnim situacijama.

1. ORGANIZACIONA POSVEĆENOST

Organizaciona posvećenost je nivo posvećenosti i uključenosti u posao koji zaposleni ima na svom radnom mestu.

Mera posvećenosti zaposlenog organizaciji uključuje nekoliko faktora, kao što su njihova emocionalna vezanost za kompaniju ili osećaj odgovornosti u svojoj ulozi.

NAPOMENA:

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

Organizaciona posvećenost opisuje koliko je članovima tima stalo do svog radnog mesta. Visok nivo posvećenosti može povećati produktivnost na radnom mestu, ojačati moral tima i povećati sposobnost kompanije da postigne svoje ciljeve [1]. Bilo da je reč o liderima ili podređenim zaposlenima, znanje kako da se kreira organizaciona kultura koja naglašava posvećenost može pomoći u povećanju sposobnosti da se postignu rezultati i ciljevi poslovanja.

Organizaciona posvećenost se odnosi na nivo angažovanja i posvećenosti koji članovi tima osećaju prema svojim pojedinačnim poslovima i organizaciji [2]. Takođe opisuje različite razloge zbog kojih zaposleni ostaju kod poslodavca radije nego da traže prilike na drugom mestu. Preduzeća cene organizacionu posvećenost jer može dovesti do [3]: doslednog radnog učinka, konstruktivnih odnosa i zdrave kulture rada.

Kompanija ima mnogo podsticaja za poboljšanje organizacione posvećenosti. Davanje prioriteta angažovanju zaposlenih i osnaživanju u procesima donošenja odluka lidera je jedna od prednosti poboljšanja organizacione posvećenosti zaposlenih.

1.1. Vrste organizacione posvećenosti

Trokomponentni model organizacione posvećenosti je koristan alat u organizacionoj psihologiji i društvenim naukama koji pomaže organizaciji da proceni nivo posvećenosti zaposlenih.

Afektivna posvećenost: Emocionalna vezanost ili psihološka vezanost koju zaposleni doživljava sa svojom kompanijom. Emocionalna vezanost može biti osećaj pripadnosti ili ako se zaposleni oseća usklađenim sa svojim kolegama. Opisuje članove tima koji žele dalje da se angažuju u svojoj kompaniji i imaju aktivnu ulogu u njenom razvoju jer uživaju u svom poslu. Članovi tima često imaju veliko zadovoljstvo poslom, strast prema svojoj ulozi i posvećenost kompaniji.

Kontinuirana posvećenost: Zaposleni sa stalnom posvećenošću smatra da je napuštanje njegove pozicije preskupo. Sa ovom vrstom posvećenosti, zaposleni bi radije ostao na svojoj poziciji jer veruje da je to najbolja opcija. Kontinuirana posvećenost proizilazi iz toga što članovi tima analiziraju svoju trenutnu situaciju i odlučuju da je ostanak na poslu njihova najbolja opcija. Često zaključuju da bi trebalo da ostanu u kompaniji jer njihove koristi ili buduće mogućnosti zavise od njihovog trenutnog zaposlenja. Na primer, pojedinac može ostati u kompaniji dugoročno da bi dobio penziju [4].

Normativna posvećenost: Opisuje zaposlenog koji oseća snažan osećaj moralne obaveze prema kompaniji ili

odgovornosti u svojoj ulozi, zbog čega je manja verovatnoća da će otići. Oni mogu osećati da su dužni da ostanu na svojoj poziciji, što takođe može doprineti njihovom ponosu i zadovoljstvu tom ulogom. Ova vrsta posvećenosti može učiniti da se pojedinci osećaju dužnima svom poslodavcu i motiviše ih da ostanu kao otplata za ulaganje kompanije u njihov razvoj [5].

2. ORGANIZACIONA PODRŠKA

Značajan deo efikasnog poslovanja jeste činjenica da zaposleni znaju da su cenjeni od strane organizacije u kojoj rade. Organizaciona podrška je percepcija zaposlenog da dobija ohrabrenje i pomoć kao član svoje kompanije[6]. Organizaciona podrška je važna jer su zaposleni efikasniji tokom rada kada dobijaju zahvalnost. Što više zaposleni dobijaju pohvale ili priznanja za ono što rade, veća je verovatnoća da će dobro reagovati na promene menadžmenta i potrebe kompanije.

Efikasan sistem podrške zaposlenima takođe može pomoći zaposlenima da se osećaju saslušano i da znaju da su njihova mišljenja važna za kompaniju.

Dodavanje i održavanje ove podrške može pomoći kompaniji da dobije više povratnih informacija od zaposlenih, što dalje može biti efikasno sredstvo prilikom procenjivanja poslovnih sistema i poboljšanja performansi poslovanja [7].

Percipirana organizaciona podrška je razumevanje zaposlenih o uslugama afirmacije i pomoći koje nudi njihova organizacija. Ova podrška se može ponuditi na mnogo načina, kao što je sloboda kreativnosti u njihovom radu ili dovoljan broj dana odmora za zdravlje ili slobodno vreme [8]. Uočena organizaciona podrška se oslanja i na to kako se preduzeće odnosi prema svakom zaposlenom i na to kako zaposleni doživljava podršku.

Percipirana organizaciona podrška (POS) se odnosi na percepcije zaposlenih u pogledu toga u kojoj meri njihov poslodavac „ceni njihov doprinos i brine o njihovoj dobrobiti“ [9]. U društvenoj razmeni između zaposlenih i poslodavaca, to je organizacioni ekvivalent posvećenosti zaposlenih organizaciji, iako se zasniva na percepciji zaposlenih, a ne na perspektivi organizacije. Ukratko, predstavlja „zaključke zaposlenih u vezi sa posvećenošću organizacije njima“ [9]. Smatra se da verovanja o posvećenosti organizacije potiču iz interakcije zaposlenih sa drugim članovima koji se vide kao predstavnici organizacije; atribucije o tim članovima i interakcijama se zatim proširuju na celu organizaciju.

2.1. Vrste organizacione podrške

Postoje tri različita načina na koje zaposleni mogu da percipiraju organizacionu podršku unutar sistema. Zaposleni vide organizacionu podršku kroz tri elementa odnosno reč je o poštenju, podršci menadžeru i nagradama za posao.

Važan deo percipirane organizacione podrške je utisak zaposlenih o tome koliko kompanija ceni *pravičnost odnosno poštenje*. Zagovaranjem pomenutih vrednosti i stvaranjem sistema za pravičnost, svi u kompaniji se osećaju jednakim u nadoknadi i obimu posla[10]. Menadžeri se bave zadacima u okviru svojih odeljenja, tako da svi mogu da se osećaju podržano u jednakom

opterećenju posla. Pravednost može ohrabriti zaposlene koji se osećaju pod stresom zbog posla, jer znaju da svi rade svoj posao i pomažu na odgovarajući poštenu način.

Kompanija takođe može dizajnirati specifične *sisteme podrške menadžmentu* za zaposlene.

Menadžeri ili zaposleni koji nadgledaju, kontrolišu ili recenziraju rad zaposlenih mogu pomoći zaposlenima da budu motivisani i sigurni da je njihov rad značajan i efikasan u poslovanju.

Zaposleni koji su motivisani i zadovoljni poslom radne obaveze obavljaju efikasnije jer razumeju koje su njihove snage [11].

Obezbeđivanje odgovarajućih *nagrada* za dodatni trud zaposlenih može pomoći zaposlenima da se osećaju podržano na radnom mestu. Na primer, ukoliko kompanija omogući zaposlenima nadoknade poput bonusa, on će se osećati podržano i veća je verovatnoća da će ponovo obaviti radni zadatak na najbolji način.

Podrška zaposlenima kroz sistem nagrađivanja može pomoći poslovnim menadžerima da održe visok nivo produktivnosti i kvalitetne napore zaposlenih.

2.2. Implementacija i poboljšanje organizacione podrške

Postoji mnogo načina na koje menadžeri implementiraju uočene sisteme organizacione podrške na svojim radnim mestima, bilo u pojedinačnim odeljenjima ili u celom poslovanju.

Jedan od načina na koji se može implementirati i poboljšati organizaciona podrška od strane zaposlenih je da menadžeri izraze svoje interesovanje za povratne informacije. Ukoliko trenutno ne postoje načini na koje zaposleni mogu lako da ostave povratne informacije u kompaniji, potrebno je da se kreiraju novi metodi kako bi se na efikasan način došlo do mišljenja zaposlenih.

Drugi način na koji kompanija može da izvrši implementaciju i poboljšanje organizacione podrške jeste kreiranje anketa fokusiranih na menadžment. Ankete i povratne informacije koje se posebno odnose na menadžere mogu pomoći kompaniji da poboljša i svoje metode rukovođenja i kvalitet rada koji proizvodi [11]. Potrebno je postaviti direktna pitanja o rukovodstvu, vrstama podrške koje se nude u organizaciji i šta je pomoglo zaposlenima da se osećaju podržano. Direktna promena menadžmenta može pomoći u rešavanju problema sa podrškom za organizaciju brže od pokušaja da se promeni ceo posao odjednom.

Zaposleni se osećaju cenjeno kada im se daju podsticaji za dobro obavljen rad ili dodatno vreme provedeno na svom poslu. Kada se zaposlenima pruže podsticaji za sav njihov dodatni rad, kao što su dodatni zadaci, povratne informacije i ankete, to im može pomoći da shvate koliko organizacija ceni njihovo vreme i doprinos. Velikodušan podsticaj takođe može pomoći da se poboljša rad koji oni proizvode za posao. Kada svaki od zaposlenih poboljša produktivnost i kvalitet, kompanija ima velike šanse da poveća ukupne performanse poslovanja.

2.3.1. Organizaciona podrška i mentorstvo

Mentorstvo se razlikuje od supervizorske podrške jer je supervizorska podrška percepcija zaposlenih o brizi njihovih nadređenih za njihovu dobrobit odnosno

prikazuje kako supervizori vrednuju doprinose zaposlenih i koliko im pružaju podršku [14]. Mentorstvo je interaktivni odnos razmene između zaposlenih sa visokim i niskim iskustvom i smatra se da je važan za socijalizaciju zaposlenih.

Mentorstvo je deo podrške organizacije koji predstavlja neformalni odnos u organizaciji. Cilj mentorstva jeste širenje znanja i veština sa višeg na niži nivo za profitabilnost organizacije [15].

Pružajući mogućnosti za napredovanje i zaposleni osećaju povezanost sa organizacijom odnosno prisutna je visoka organizaciona podrška.

2.3.2. Organizaciona podrška i motivacija zaposlenih

Motivacija predstavlja proces kojim se pojedinci dovode do visokog nivoa ulaganja napora i truda kako bi postigli ciljeve organizacije u kojoj su zaposleni. Motivaciju čine svi faktori koji utiču na pokretanje aktivnosti ili usmeravaju ponašanje u određenom smeru, pri tom određujući jačinu motivacije i njeno trajanje.

Prema istraživanju, na uzorku od 881 pilota zaposlenih u poslovnoj avio-kompaniji, dokazano je da je organizaciona podrška optimistički povezana sa motivacijom.

2.3.3. Organizaciona podrška i učinak zaposlenih

Organizacioni programi i politike imaju direktan uticaj na učinak zaposlenih i na učinak same organizacije. Kada zaposleni ispunjavaju odgovornosti koje su im dodeljene, odnosno izvršavaju dužnosti i zadatke, oni ispunjavaju svoj učinak jer su formalno navedeni u opisu posla i direktno su povezani sa individualnim zadacima i produktivnošću.

Učinak zaposlenih je pod uticajem organizacione podrške i angažovanja zaposlenih i direktno je povezano sa performansama organizacije. Pošto je učinak zaposlenih rezultat ponašanja, u slučaju da organizacija daje odgovarajuću pažnju i priznanje radu i doprinosu zaposlenih, njihov učinak se vidi kao napredniji. Istraživanje [17] dokazuje da organizaciona podrška pozitivno utiče na poboljšanje učinka zaposlenih.

Prema rezultatima istraživanja koje su sproveli Eisenberger [9], ponašanja i tretmani organizacija prema zaposlenima utiču na učinak zaposlenih.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je analiza relacija između organizacione posvećenosti i organizacione percipirane podrške.

3.2. Hipoteze

U istraživanju se postavljaju i testiraju sledeće hipoteze:

H1: Vrednovanje ličnog doprinosa zaposlenog od strane organizacije utiče na organizacionu posvećenost.

H2: Zajedničke vrednosti zaposlenog i organizacije utiču na organizacionu posvećenost.

H3: Orijehtacija organizacije ka zadovoljstvu zaposlenih utiče na njihovu organizacionu posvećenost.

3.3. Metode istraživanja

Metode koje su se koristile u radu su: prikupljanje podataka putem interneta, terensko prikupljanje podataka u vidu statističkih podataka, kao i komparativna i deskriptivna metoda. Istraživanje je sprovedeno putem online ankete (Google upitnik), gde se merila veza između percipirane organizacione podrške i organizacione posvećenosti zaposlenih u kompaniji X. Upitnikom su obuhvaćena 42 zaposlena, pa dobijene rezultate možemo uvažiti sa određenom dozom rezerve jer nisu učestvovali svi zaposleni. Nakon prikupljenih podataka, izvršena je statistička analiza i obrada istih, koji će biti prikazani grafički, a zatim i detaljno objašnjeni u daljem tekstu.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I NJIHOVA ANALIZA

Dobijeni podaci nam pokazuju da najveći broj zaposlenih – 73,8% je u potpunosti saglasno sa tvrdnjom da su spremni da ulože znatno veći napor od onoga koji se uobičajeno očekuje zarad dobrobiti svoje organizacije. To što se najveći broj zaposlenih, 40 od ukupno 42, slaže da je spremno da uloži znatno veći trud zarad boljeg poslovanja svoje kompanije, govori da ovu organizaciju čine predani zaposleni koji će svojim radom i dodatnim naporima održati ovu kompaniju i u budućnosti je učiniti uspešnijom.

Podaci iz ovog istraživanja pokazuju da najveći broj ispitanika – 33% nije sigurno da li bi prihvatilo bilo kakvu dužnost kako bi ostali u organizaciji. Njih 26,2% je delimično sigurno da bi.

Dvadeset i sedam (64,3%) zaposlenih se u potpunosti slaže sa tvrdnjom da deli zajedničke vrednosti sa organizacijom. Osam (19%) se delimično slaže, pa su ovu tvrdnju ocenili sa četvorkom. Iz ovoga možemo zaključiti da 83,3% zaposlenih smatra da zastupa slične vrednosti kao i organizacija.

Podaci nam pokazuju da gotovo polovina ispitanika, njih 20, nisu sigurni da li bi mogli da rade u drugoj organizaciji, iako je u pitanju suštinski sličan posao. Broj ispitanika koji bi mogli je 12 i u skladu sa tim su označili četvorku na skali.

Najveći broj ispitanika, dvadeset i dvoje, ne smatra da mala promena može da dovede do njihovog napuštanja organizacije, pa su ovoj tvrdnji dali ocenu 1. Sa ovom tvrdnjom delimično se ne slaže 13 ispitanika.

Podaci nam pokazuju da se 66,7% zaposlenih izjasnilo da se u potpunosti slažu sa tvrdnjom da im je zaista stalo do budućnosti organizacije. Sa istom se slaže i 21,4% ispitanika. To nam govori da 88,1% ispitanih zaposlenih brine o budućnosti organizacije.

Dobijeni podaci nam pokazuju da 73,8% zaposlenih u potpunosti smatra da organizacija vrednuje njihov lični napredak. Sa ovom tvrdnjom se slaže 14,3% i oni su ovoj tvrdnji dali ocenu 4 na skali slaganja. Neslaganje je iskazalo 7,1% ispitanika, a nije sigurno 4,8%. Nijedan ispitanik nije dao ocenu 1.

Analizom dobijenih podataka možemo uočiti da se 32(76,2%) ispitanika izuzetno slažu sa tvrdnjom da u organizaciji vode računa o generalnom zadovoljstvu radnika poslom. Slaganje je pokazalo i 5(11,9%) ispitanika. To nam govori da najveći broj ispitanika

percipira brigu organizacije o njihovom zadovoljstvu poslom. Nije sigurno po pitanju ove tvrdnje 3(7,1%) ispitanika, dok 2(4,8%) se ne slaže sa istom. Nemamo ispitanika koji se u potpunosti ne slažu.

5. ZAKLJUČAK

Posvećeni zaposleni predstavljaju najvažniji resurs svake kompanije zbog čega je neophodno usmeriti posebnu pažnju ka njihovim potrebama i pružiti im različite mehanizme podrške.

Motivacija za takav način poslovanja je pretpostavka da postoji pozitivan uticaj percipirane organizacione podrške na organizacionu posvećenost zaposlenih, što smo na primeru ove kompanije i potvrdili.

Pored građenja pozitivne reputacije i privlačenja novih članova, najvažniji uticaj koji organizaciona podrška ostvaruje jeste posvećenost postojećih zaposlenih.

Zaposleni koji su posvećeni organizaciji ulažu više truda i rada, orijentisani su na uspeh organizacije i lojalni su joj. U prilog tome govori i podatak da je gotovo 90% ispitanika saglasno sa izjavom da im je stalo do budućnosti ove organizacije.

Takvi zaposleni predstavljaju najveću prednost kompanije, jer će svojim naporima doprineti napretku organizacije, dok će istovremeno ostati uz kompaniju u nepovoljnoj situaciji i pomoći joj da je prevaziđe.

Generalni predlozi autora za unapređenje organizacione podrške su pomenuti u teorijskom delu ovog rada. Kako se ova kompanija već pridržava praksi kao što su saslušavanje povratnih informacija od strane zaposlenih, kreiranje anketa o menadžmentu i obezbeđenje podsticaja za zaposlene, nije ostalo puno prostora za trenutno poboljšanje, što potvrđuje i visok stepen pozitivnih odgovora na pitanja o pruženoj podršci od strane organizacije, kao i podatak da se 88,1% zaposlenih slaže sa izjavom da je za njih ova organizacija najbolja u kojoj se može raditi.

Ipak, ono što ova kompanija može da uradi, pored praćenja dokazanih pozitivnih praksi, jeste da razvije *individualne mehanizme podrške za svakog pojedinca*.

Zaposleni su na pitanje o tome da li bi bili u stanju da rade i za drugu organizaciju ukoliko je posao sadržinski sličan, pokazali najveću neodlučnost. Razlog tome je okruženje u kom kompanije svakodnevno smišljaju benefite kojim će privući nove i zadržati postojeće zaposlene.

Zato je neophodno da organizacija posveti posebnu pažnju svakom pojedincu i pruži im jedinstveni benefit ili kombinaciju benefita koji će učiniti da budu zadovoljni i stvoriti osećaj da kompanija brine o njima. Ovakvim pristupom će se ostvariti emocionalna veza između organizacije i zaposlenog, što će povećati odanost zaposlenog ka organizaciji i on neće ni razmatrati druge kompanije.

6. LITERATURA

- [1] Koderman, Đ. I. (2021). Organizaciona posvećenost zaposlenih kao rezultat zadovoljstva poslom. *Trendovi u poslovanju*, 1(17), 16-24.
- [2] Lekić, N., Vukosavljević, D., Tankosić, J. V., Lekić, S., Mandić, S. (2021). Impact of motivational factors on organizational commitment of bank employees. *Ekonomija-teorija i praksa*, 14(1).
- [3] Martać, M. (2019) Uticaj posvećenosti kompaniji od strane zaposlenih na njihovu motivaciju za rad u IT industriji. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu*.
- [4] Đorđević, B. (2004). Employee commitment in times of radical organizational changes. *Economics and Organization*, Vol. 2.
- [5] Otić, M. (2019). Usporedna analiza radne motivacije različitih sektora organizacije. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu*, 34(02), 306-309.
- [6] Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4).
- [7] Kottke, J. L., Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and psychological Measurement*, 48(4).
- [8] Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1).
- [9] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, str. 500.
- [10] Dubinsky, A. J., & Levy, M. (1989). Influence of organizational fairness on work outcomes of re. *Journal of Retailing*, 65(2).
- [11] Savović, S. (2017). The impact of dimensions of transformational leadership on post-acquisition performance of acquired company. *Ekonomski horizonti*, 19(2), 95-108.

Kratka biografija



Jovana Tripković rođena je u Užicu 1995. godine. Diplomirala na Filozofskom fakultetu u Novom Sadu. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta odbranila je 2022. godine.