

DOI 10.51558/2490-3647.2025.10.2.989

UDK 005.96:159.9.019.4

Primljeno: 29. 04. 2025.

Izvorni naučni rad
Original scientific paper

Nemanja Stevanović, Jelena Marković

RADNA MOTIVACIJA KAO PREDIKTOR ORGANIZACIONE POSVEĆENOSTI ZAPOSLENIH

Cilj ovog istraživanja bio je ispitivanje uloge radne motivacije kao prediktora organizacione posvećenosti zaposlenih. Organizaciona posvećenost je operacionalizovana na osnovu modela organizacione posvećenosti Mejera i Alenove (Meyer & Allen 1991), koji definišu tri međusobno povezane komponente posvećenosti: afektivnu, kontinuuacijsku i normativnu. Radna motivacija je definisana na osnovu modela samodeterminacije, u kojem se izdvajaju dva šira faktora motivacije, odnosno intrinzična i ekstrinzična motivacija. Uzorak se sastojao od 218 ispitanika, zaposlenih, sa područja Srbije i Bosne i Hercegovine, od čega su 61.5% žene, a starosna dob se kretala od 22 do 66 godina. Za proveru hipoteza sproveden je niz linearnih regresija u kojima su dve osnovne vrste radne motivacije (intrinzična i ekstrinzična) bile prediktorske varijable, a tri komponente organizacione posvećenosti (afektivna, kontinuuacijska i normativna) kriterijske varijable. Sva tri regresiona modela su statistički značajna. Rezultati pokazuju da je intrinzična motivacija statistički značajan prediktor afektivne ($\beta=.51$), kontinuuacijske ($\beta=.28$) i normativne posvećenosti ($\beta=.20$), dok je ekstrinzična motivacija bila statistički značajan prediktor kontinuuacijske ($\beta=.34$) i normativne posvećenosti ($\beta=.45$). Rezultati istraživanja ukazuju na značaj ekstrinzične i intrinzične motivacije u razvoju organizacione posvećenosti zaposlenih.

Ključne reči: radna motivacija; afektivna, kontinuuacijska i normativna posvećenost

UVOD

Organizaciona posvećenost je jedna od ključnih tema istraživanja koja se bave faktorima koji oblikuju ponašanje zaposlenih unutar radne organizacije. Posvećenost se često izučava kao svojstvo pojedinca, ali i kao odlika radnog tima ili celokupne radne organizacije, tj. kao svojstvo organizacione kulture. Razvoj i očuvanje posvećenosti zaposlenih prema radnoj organizaciji je značajna tema područja menadžmenta i upravljanja ljudskim resursima organizacije (Cohen 2007). Budući da je posvećenost čest predmet istraživanja, u stručnoj literaturi postoji i značajan broj definicija iste. I pored raznolikosti navedenih definicija, moguće je izdvojiti nekoliko zajedničkih elemenata koji ih povezuju.

Rane definicije organizacione posvećenosti (Mowday et al. 1979) fokusiraju se na spolja vidljive manifestacije posvećenosti. Reč je o različitim oblicima ponašanja zaposlenih u kojima se manifestuje njihova posvećenosti organizaciji, kao što su spremnost na prekovremeni rad, održavanje visokog, čak i izuzetnog nivoa radne performanse, ali i obavljanje različitih radnih aktivnosti koje tehnički gledano nisu deo opisa radnog mesta zaposlenog.

U drugoj grupi definicija posvećenost je određena kao specifična vrsta stava koji pojedinac godinama razvija prema organizaciji. Bitne komponente ovog stava su stepen identifikacije sa ciljevima, vrednostima i širom misijom organizacije, kao i spremnost da na dugoročno ostajanje u organizaciji kako bi se dao lični doprinos ostvarenju ovih ciljeva u koje pojedinac istinski veruje i koje prihvata kao svoje (Mowday et al. 1979). Kompleksni skup uverenja i osećanja koji predstavlja organizacionu posvećenost može biti povezan sa organizacijom u celini, ali i sa nekim njenim delovima ili aspektima. Osoba može biti posvećena svojim kolegama, radnom timu, inspirativnom rukovodiocu, ali ne i organizaciji u celini (Meyer et al. 1998).

U trećoj grupi definicija (Porter et al. 1974) prisutan je fokus na kompleksnijim, tj. apstraktnijim aspektima posvećenosti. Posvećenost se posmatra kao proces snažne identifikacije sa širim vrednostima i ciljevima organizacije, njenom svrhom, ulogom u društvu, misijom za koju se zalaže. U ovom slučaju posvećenost je jednim delom rezultat kongruencije između ciljeva i vrednosti pojedinca i organizacije, a drugim delom socijalizacije na radnom mestu odnosno činjenice da pojedinac usvaja organizacionu kulturu i vrednosti. Instrumenti poput *Upitnika organizacione posvećenosti* fokusiraju se upravo na ovaj aspekt posvećenosti, u smislu duboke spremnosti, požrtvovanosti pojedinca za rad na organizacionim ciljevima (Porter et al. 1974).

Mejer i Alenova (Meyer & Allen 1991) definišu organizacionu posvećenost kao specifičan oblik psihološke investicije odnosno psihološke veze između zaposlenih i radne organizacije, a koja dovodi do različitih oblika pro-organizacionih ponašanja i povećane spremnosti ostanka u organizaciji i pored teškoća i izazova. Organizaciona posvećenost je emocionalna vezanost za organizaciju, identifikacija sa njom i stepena angažovanosti unutar nje. Trokomponentni model posvećenosti ovih autora razdvaja posvećenost na više tesno povezanih komponenti koje je ipak neophodno meriti zasebno (Meyer & Herscovitch 2001).

Afektivna posvećenost je prva izdvojena komponenta u modelu Mejera i Alenove (Meyer & Allen 1991), a odnosi se na nivo emocionalne vezanosti koji zaposleni ispoljava prema organizaciji, sopstvenom poslu, ciljevima i svojoj ulozi unutar organizacije. Druga izdvojena komponenta je kontinuuacijska posvećenost. Ova komponenta se odnosi na percepciju zaposlenih, odnosno njihovo viđenje potencijalnih troškova i rizika koji su povezani sa napuštanjem trenutnog radnog mesta tj. radne organizacije. Ukoliko zaposleni veruju da nemaju mogućnost da nađu alternativno zaposlenje na tržištu rada, percipiraće napuštanje organizacije kao vrlo rizično i biće spremni da ostanu u njoj (ibid.).

Treća komponenta modela, normativna posvećenost, opisuje snažan osećaj dužnosti koji zaposleni mogu imati prema organizaciji. Za razliku od afektivne posvećenost, u kojoj je prisutan snažan osećaj želje da se ostane u radnoj organizaciji i doprinese ostvarenju njenih ciljeva, normativna posvećenost se zasniva na osećanju dužnosti prema organizaciji, bilo usled sopstvenih vrednosti, kulturoloških normi ili podrške koju je organizacija ranije pružila radniku (ibid.).

Motivacija se definiše kao skup unutrašnjih pokretača koji dovode do iniciranja, održavanja i usmeravanja različitih napora i aktivnosti kojima se nastoji ostvariti određen cilj (Rot 1973). U stručnoj literaturi sreće se više modela motivacije zaposlenih, kao što su npr. primena opšte Maslovljeve hijerarhije potreba, ali i specifične teorije poput ERG teorije, Herbergove dvofaktorske teorije motivacije ili Vrumove procesne teorije motivacije (Varga 2011). Uticajna savremena teorija motivacije je teorija samodeterminacije Rajana i Decija (Ryan & Deci 2000). Teorija postulira postojanje kontinuumu motivacije, pri čemu se na jednom kraju nalazi stanje amotivisanosti, a na drugom stanje snažne intrinzične motivisanosti koje predstavlja najviši stepen samodeterminacije u obavljanju određene aktivnosti (Gagne & Deci 2005). Između ova dva ekstrema skale nalazi se više prelaznih stanja motivacije, koja se razlikuju po stepenu samodeterminisanosti. Bliže polu amotivisanosti nalaze se *kontrolisani* oblici motivacije, koji se zasnivaju na spoljašnjim nagradama i kaznama,

kao u slučaju *eksternalne regulacije*, ili na unutrašnjem osećaju pritiska kako bi se izbegle negativne emocije stida, srama, manje vrednosti itd., kao u slučaju *introjektovane regulacije*. Oblici motivacije koji su u većoj meri zasnovani na autonomiji su *identifikovana regulacija*, oblik motivacije u kome se zaposleni u određenoj meri identifikuje sa ciljevima i vrednostima rada, kao i *integrisana regulacija* kada vrednosti i ciljevi rada postaju integralni dio ličnosti samog zaposlenog, sve do intrinzične motivacije kao najautonomnijeg oblika motivacije (Tremblay et al. 2009; Gagne & Deci 2005).

Dakla, različite oblike motivacije koji su navedeni u teoriji samodeterminacije moguće je aproksimativno podeliti na dve šire dimenzije intrinzične i ekstrinzične motivacije (Tremblay et al. 2009), uz postojanje oblika motivacije koji predstavljaju mešavinu ovih elemenata, kao što je npr. identifikovana regulacija. Intrinzična motivacija se zasniva na unutrašnjem užitku u obavljanju radnih zadataka koja proističe iz njihove prirode. Zaposleni kod kojih dominira intrinzična motivacija vide sam čin rada kao visoko nagrađujući i motivišući, i ovaj odnos prema radu je nezavisan od spoljašnjeg režima nagrada i kazni. Unutrašnja motivacija se zasniva na želji za učenjem novih znanja i veština, primeni ličnih kompetencija, rastu i usavršavanju, interesovanju za sam predmet rada. Osoba čija je radna motivacija dominantno intrinzična loše podnosi monotone poslove u kojima ima mali nivo autonomije, jer je prvenstveno zainteresovana za dalje izazove, rast i usavršavanje (Vidaković 2012).

Ekstrinzična motivacija proističe iz spoljašnjih faktora, koji nisu direktno povezani sa prirodom obavljanih radnih zadataka. Ovi spoljašnji faktori uključuju nagrade, priznanja, materijalna primanja, društveni ugled i prestiž, izbegavanje kazni ili negativnih posledica i sl. Zaposleni kod kojih dominira ekstrinzična motivacija neće biti motivisani za obavljanje zadataka u odsustvu ove vrste spoljašnjih nagrada. Međutim, u praksi je optimalno održavati mešavinu intrinzične i ekstrinzične motivacije među zaposlenima kako bi se ostvarili željeni rezultati (ibid.). Naravno, podsticanje motivacije zaposlenih je jedan od osnovnih zadataka nadređenih i rukovodilaca. Visoko motivisani zaposleni su produktivniji, najčešće ispoljavaju viši stepen zadovoljstva poslom, manje su skloni napuštanju radnog mesta i odsustvovanju sa posla (Lutfi et al. 2022; Irawati & Farradia 2021). Kvalitetno motivisanje zaposlenih je jedan od osnovnih činilaca dugoročne uspešnosti organizacije u celini.

Radna motivacija i posvećenost su nesumnjivo povezane varijable, koje se prepliću i utiču jedna na drugu. Može se reći da je reč o obostranom pozitivnom efektu. Visoko motivisani zaposleni, koji percipiraju da mogu ostvariti svoje ciljeve

i zadovoljiti potrebe kroz radno mesto, kao prirodnu posledicu će razviti i visok stepen posvećenosti prema poslu i organizaciji. Takođe, zaposleni koji su visoko posvećeni organizaciji će biti i snažno, intrinzično motivisani da ostvare njene ciljeve, što proizilazi iz pozitivnih emocija, osećaja dužnosti i investiranosti koje posvećenost podrazumeva (Alimohammadi & Neyshabor 2013). Međutim, neophodno je ispitati prirodu povezanosti između različitih komponenti organizacione posvećenosti i dva različita tipa motivacije, što je i predmet ovog istraživanja.

Pregledom literature identifikovano je više istraživanja koja istražuju odnose različitih vrsta radne motivacije sa organizacionom posvećenošću. Studija Kuvasa (Kuvaas 2006) je sprovedena na uzorku zaposlenih u multinacionalnim norveškim korporacijama. Rezultati studije pokazuju da je odnos između različitih oblika nagrađivanja zaposlenih, poput bonusa, slobodnih dana itd. i afektivne posvećenosti posredovan intrinzičnom motivacijom, odnosno da do razvoja emocionalne vezanosti za organizaciju neće doći ni u izrazito povoljnim spoljašnjim uslovima ukoliko osoba ne vidi svoje radno mesto kao vredno samo po sebi i ne uživa u samim radnim aktivnostima. Još jedno značajno istraživanje je longitudinalna studija Ganje i saradnika (Gagne et al. 2008) koja je sprovedena na uzorku kanadskih zaposlenih u sektoru telekomunikacionih usluga. U ovoj studiji inicijalno izmerena radna motivacija je bila značajan prediktor različitih oblika organizacione posvećenosti u drugom testiranju koje je sprovedeno nakon nekoliko meseci. Tačnije, intrinzična motivacija je bila značajan prediktor afektivne posvećenosti, dok su različiti oblici ekstrinzične motivacije (poput introjektovane regulacije) bili značajni prediktori normativne komponente organizacione posvećenosti. Studija Abu-Miglijia (Abu-Moghli 2019) je sprovedena na uzorku zaposlenih u egipatskoj uslužnoj industriji. Psihološka investiranost u posao je bila značajan pozitivan prediktor organizacione posvećenosti. Po svom sadržaju psihološka investiranosti podrazumeva uživanje u radnim aktivnostima, zainteresovanost za sadržaj posla i spremnost na dalje učenje, odnosno u velikoj meri se preklapa sa intrinzičnom motivacijom. Međutim, organizaciona posvećenost je tretirana kao jednodimenzionalna varijabla, bez njenog deljenja na pojedinačne komponente, što otežava poređenje rezultata ove studije sa drugim navedenim istraživanjima.

Autor Krajčak (Krajcsak 2020) u svom teorijskom modelu nastoji da integriše dosadašnje koncepte i saznanja teorije samodeterminacije i modela organizacione posvećenosti. Njegov osnovni zaključak je da je afektivna komponenta posvećenosti pozitivno povezana sa oblicima motivacije koji su u najvećoj mjeri autonomni, odnosno sa intrinzičnom motivacijom i integrisanom regulacijom, dok je normativna

posvećenost pozitivno povezana sa u manjoj meri internalizovanim oblicima motivacije, tj. identifikovanim regulacijom. Sa druge strane, Krajčak predviđa pozitivnu povezanost kontinuuacijske posvećenosti sa oblicima eksterne motivacije, odnosno introjektovanim i eksternom regulacijom kao oblicima motivacije koji se zasnivaju na spolja kontrolisanom režimu nagrada ili unutrašnjem pritisku ka izbjegavanju neprijatnih afektivnih stanja. Međutim, i sam autor napominje da je predloženi model neophodno empirijski proveriti. Delimičnu potvrdu osnovnih postulata ovog modela nudi istraživanje Batistelijevog i saradnika (Battistelli, Galletta, Portoghese & Vandenberghe 2013), sprovedeno na uzorku medicinskih sestara zaposlenih na severu Italije. U ovoj studiji afektivna posvećenost je bila pozitivan prediktor intrinzične motivacije i identifikovane regulacije, normativna posvećenost je pozitivno predviđala introjektovanu regulaciju, dok je kontinuuacijska posvećenost bila pozitivan prediktor kako introjektovane regulacije, tako i eksterne regulacije. Dakle, normativna posvećenost je bila pozitivno povezana sa oblicima motivacije koji su u većoj meri bili zasnovani na eksternoj regulaciji nego što to predviđa Krajčakov (Krajcsak 2020) model.

Na osnovu pregleda navedenih istraživanja, može se postaviti hipoteza da će oba izdvojena oblika motivacije zaposlenih, odnosno i ekstrinzična i intrinzična radna motivacija, biti značajni pozitivni prediktori komponenti organizacione posvećenosti zaposlenih koje izdvaja model Mejera i Alenove (Meyer & Allen 1990). Međutim, pitanje odnosa motivacije i specifičnih komponenti posvećenosti je nešto složenije. Više ranijih empirijskih istraživanja (Kuvaas 2006; Battistelli et al. 2013; Gagne et al. 2008) pokazuje postojanje snažne pozitivne povezanosti između intrinzičnih oblika motivacije i afektivne posvećenosti, kao oblika čvrste emocionalne vezanosti prema radnoj organizaciji koja se može javiti na osnovu snažne identifikacije sa sadržajem posla, radnom ulogom, ali i širim vrednostima i misijom radne organizacije. Postojanje pozitivnog odnosa između eksternih oblika motivacije i kontinuuacijske posvećenosti je takođe utvrđeno u prethodnim studijama (npr. Battistelli et al. 2013) i teorijskim modelima (pre svega Krajcsak 2020). Preciznije rečeno, čini se da je opravdano pretpostaviti da će zaposleni koji percipiraju da im obavljanje njihovog posla donosi visok stepen nagrada istovremeno biti i spremniji da ostanu u radnoj organizaciji na osnovu uvjerenja da bi odlazak iz iste predstavljao gubitak značajnih benefita i investiranog truda i vremena u ostvarenju istih (kontinuuacijska posvećenost). Međutim, uloga normativne posvećenosti je nejasna; tako npr. Krajčak (ibid.) pretpostavlja da je normativna posvećenost prvenstveno determinisana intrinzičnim oblicima motivacije, dok rezultati više studija (Gagne et al. 2008; Battistelli et al.

2013) ovaj tip posvećenosti u većoj meri povezuju sa eksternalnim oblicima motivacije.

METOD

Učesnici istraživanja

Uzorak istraživanja se sastoji od 218 ispitanika zaposlenih u privatnim i državnim radnim organizacijama. Po svojim karakteristikama je prigodni. Osnovne odlike uzorka prikazane su u nastavku (Tabela 1).

Tabela 1. *Struktura uzorka*

Pol	Frekvencija	Procent
Ženski	134	61.47
Muški	84	38.53
Starost		
22-33 godina	68	31.19
34-44 godina	76	34.86
45-55 godina	46	21.10
56-66 godina	28	12.84
Mesto stanovanja		
Selo	20	9.17
Manje mesto	94	43.12
Grad	104	47.71
Bračni status		
u braku	138	63.30
nije u braku	62	28.44
razveden/a	18	8.26
Godine radnog staža		
od 1 do 8 godina	98	44.95
9-17 godina	76	34.86
18-27 godina	32	14.68
28-35 godina	12	5.50

Instrumenti

1. Upitnik za ispitivanje organizacione posvećenosti Mejera i Alenove (Allen and Meyer's Organisation Commitment Scale). Upitnik se sastoji od 25 tvrdnji, a ispitanici na petostepenoj numeričkoj skali odgovaraju u kojoj meri navedena tvrdnja tačno opisuje njihov odnos prema radnoj organizaciji (od 1 – uopšte se ne slažem do 5 – potpuno se slažem). Upitnik meri tri

vrste organizacione posvećenosti (afektivnu, kontinuuacijsku i normativnu). Koeficijenti pouzdanosti dobijeni u originalnom istraživanju iznose za subskalu afektivne organizacione posvećenosti $\alpha=.87$, za subskalu kontinuuacijske posvećenosti $\alpha=.75$ a za subskalu normativne posvećenosti $\alpha=.79$. U ovom istraživanju koeficijenti pouzdanosti su iznosili $\alpha=.85$ za subskalu afektivna posvećenost, $\alpha=.74$ za subskalu kontinuuacijska posvećenost, i $\alpha=.72$ za subskalu normativne posvećenosti. Skala je adaptirana na srpski jezik i validirana na uzorku zaposlenih iz Srbije i Bosne i Hercegovine u doktorskoj disertaciji Mirković (2016), u kojoj je eksplorativna faktorska analiza potvrdila trofaktorsku strukturu skale.

2. Skale ekstrinzične i intrinzične radne motivacije (Work extrinsic and intrinsic motivation scale – WEIMS) (Tremblay et al. 2009). Sastoji se od 18 tvrdnji, raspoređenih u šest subskala, koje se mogu kombinovati u dva šira faktora intrinzičke i ekstrinzičke motivacije, što je postupak koji je primenjen i u ovom istraživanju. Širi faktor intrinzične motivacije je obuhvatao subskale intrinzične motivacije, integrisane regulacije i identifikovane regulacije a faktor ekstrinzične motivacije introjektovanu regulaciju, eksternu regulaciju i amotivisanost. Tremblejeva i saradnici (Tremblay et al. 2009) preporučuju grupisanje subskala u ove šire faktore usled visokog stepena korelacije između njih. Skala je sedmostepenog Likertovog tipa, pa se izbori 1 do 2 označavaju sa „nimalo se ne slažem“, izbori od 3 do 5 sa „donekle se slažem“, a od 6 do 7 sa „u potpunosti se slažem“. Vrednosti koeficijenata pouzdanosti u originalnoj validacionoj studiji su se kretale od 0.70 do 0.83. Na našim prostorima skala je prevedena i validirana na hrvatskom jeziku u istraživanju Smokrović i sar. (2018), u kome je uspešno replicirana originalna šestofaktorska struktura skale sa mogućnošću grupisanja ovih faktora u dva faktora šireg reda koja korespondiraju ekstrinzičnoj i intrinzičnoj motivaciji. Dakle, u ovoj studiji je korišćen prevod instrumenta iz istraživanja Smokrovića i sar. (2018), ali je za računanje skorova upotrebljen postupak iz originalne studije Tremblejeve i sar., tj. izračunata su dva skora koja se odnose na intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju. Vrednosti koeficijenata pouzdanosti u ovoj studiji su iznosili $\alpha=.87$ za subskalu intrinzične motivacije, i $\alpha=.82$ za subskalu ekstrinzične motivacije.
3. Socio-demografski upitnik konstruisan za svrhe istraživanja, a putem koga su prikupljeni podaci o polu, dobi, mestu stanovanja i radnom stažu ispitanika.

Postupak

Istraživanje je sprovedeno u periodu maja i juna 2024. godine. Ispitanici su na upitnik odgovarali putem onlajn platforme „Google Forms“, a poziv za učešće u istraživanju je prosleđen na niz mejl adresa zaposlenih u telekomunikacionim preduzećima, a i postavljen na društvenim mrežama, te podeljen u Viber grupama više kolektiva prosvetnih radnika osnovnih i srednjih škola. Učešće u istraživanju je bilo dobrovoljno i anonimno. Istraživanje je organizovano kao sistematsko neeksperimentarno. Dobijeni podaci su analizirani putem programa SPSS 22.00. Za proveru normalnosti distribucije korišćeni su Kolmogorov-Smirnov testovi. Takođe su izračunati koeficijenti korelacije između varijabli istraživanja, a za proveru hipoteza primenjen je postupak linearne regresije.

REZULTATI

Pre testiranja hipoteza istraživanja, izvršen je pregled deskriptivnih vrednosti korišćenih skala. Normalnost distribucija je testirana nizom Kolmogorov-Smirnov testova (Tabela 2).

Tabela 2 *Deskriptivne vrednosti*

	M	SD	Sk	Ku	K-S	p
Intrinzična motivacija	45.36	10.74	-.55	.27	.05	.20
Ekstrinzična motivacija	39.95	10.90	.05	.20	.10	.00
Posvećenost						
Afektivna	28.80	6.30	-.40	.24	.09	.00
Kontinuuacijska	26.82	7.07	-.54	.00	.10	.00
Normativna	23.44	6.20	-.39	-.41	.10	.00

Napomena. M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija, Sk – skjunis, Ku – kurtosis, K-S – vrednost Kolmogorov Smirnov testa, p – statistička značajnost Kolmogorov-Smirnov testa.

Rezultati Kolmogorov-Smirnov testova pokazuju da distribucija svih varijabli, sa izuzetkom subskale intrinzične motivacije, odstupa od oblika normalne krive. Vrednosti skjunisa, koje su negativne, pokazuju da subskale afektivne, kontinuuacijske i normativne posvećenosti odstupaju u smeru negativne asimetrije odnosno da većina ispitanika postiže visoke skorove. Istovremeno, vrednosti kurtosisa pokazuju da distribucija skorova na subskali ekstrinzične motivacije i afektivne posvećenosti odstupa od oblika normalne krive u smeru leptokurtičnosti, a na subskali normativne posvećenosti u smeru platikurtičnosti. Međutim, nijedno od odstupanja od oblika normalne krive nije ekstremno, jer vrednosti skjunisa ne prelaze -2 i +2, što upućuje na to da je na podacima moguće primeniti regresionu analizu (Pallant 2007).

Pre sprovođenja regresije takođe su izračunate korelacije između prediktorskih varijabli kako bi se proverilo da li je ispunjen ovaj preduslov za sprovođenje linearne regresije (Tabela 3).

Tabela 3. *Korelacije prediktorskih varijabli*

	Ekstrinzična motivacija
Intrinzična motivacija	.72**

Napomena. ** korelacija značajna na nivou .01

Intrinzična i ekstrinzična radna motivacija koreliraju značajno, visoko i pozitivno, na osnovu čega se može zaključiti da su preduslovi za sprovođenje regresione analize ispunjeni.

Sprovedene su ukupno tri regresione analize. U sve tri analize su prediktorske varijable bile intrinzična i ekstrinzična radna motivacija. U prvoj regresionoj analizi kriterijska varijabla je bila afektivna posvećenost, u drugoj kontinuuacijska, a u trećoj normativna. U Tabeli 4 prikazane su vrednosti prvog prediktivnog modela.

Tabela 4. *Rezultati regresione analize sa afektivnom posvećenošću kao kriterijskom varijablom*

Model	Prediktori	β	t	p
R ² =.25, F(1,215)=35.16, p=.00	Intrinzična motivacija	.51	5.71	.00
	Ekstrinzična motivacija	-.02	-.27	.79

Napomena: R² – proporcija predviđene varijanse, β – standardizovani beta koeficijent, p – statistička značajnost beta koeficijenta.

Regresioni model je statistički značajan i predviđa 25% varijanse afektivne komponente organizacione posvećenosti. Intrinzična motivacija je značajan pozitivan prediktor afektivne posvećenosti, ali ne i ekstrinzična motivacija.

Tabela 5. *Rezultati regresione analize sa kontinuuacijskom posvećenošću kao kriterijskom varijablom*

Model	Prediktori	β	t	p
	Intrinzična motivacija	.28	3.35	.00
	Ekstrinzična motivacija	.34	4.09	.00

Napomena: R² – proporcija predviđene varijanse, β – standardizovani beta koeficijent, p – statistička značajnost beta koeficijenta.

Drugi formirani regresioni model je takođe statistički značajan. Međutim, predviđa značajno viši procenat varijanse kontinuuacijske posvećenosti (34%) nego u slučaju prethodnog prediktivnog modela koji predviđa afektivnu posvećenosti. I intrinzična i ekstrinzična motivacija su značajni pozitivni prediktori kontinuuacijske posvećenosti.

Tabela 6. *Rezultati regresione analize sa normativnom posvećenošću kao kriterijskom varijablom*

Model	Prediktori	B	t	p
	Intrinzična motivacija	.20	2.47	.01
	Ekstrinzična motivacija	.45	5.51	.00

Treći tj. poslednji regresioni model je statistički značajan i predviđa relativno visok procenat varijanse normativne posvećenosti (38%). Kao i u prethodnom modelu, i intrinzična i ekstrinzična motivacija su značajni pozitivni prediktori, u ovom slučaju normativne komponente organizacione posvećenosti.

Dakle, prva hipoteza istraživanja je delimično potvrđena, jer je ekstrinzična motivacija značajan pozitivan prediktor normativne i kontinuuacijske komponente posvećenosti, ali ne i afektivne. Sa druge strane druga hipoteza istraživanja je u potpunosti potvrđena, jer je intrinzična motivacija značajan pozitivan prediktor sve tri komponente organizacione posvećenosti.

DISKUSIJA

Razvoj posvećenosti među zaposlenima je pitanje od izuzetnog značaja za budućnost radne organizacije. Visoko posvećeni zaposleni su manje skloni napuštanju radnog mesta, ulažu veće napore u ostvarenje radnih zadataka, fokusirani su na dugoročne ciljeve, ostvarenje vizija i šire misije organizacije. Ovo istraživanje se fokusira na ulogu različitih tipova radne motivacije kao potencijalnih prediktora različitih oblika posvećenosti organizaciji. Rajan i Deci (Ryan & Deci 2000), autori teorije samodeterminacije, motivaciju definišu kao kontinuum na čijem jednom kraju se nalaze stanja amotivisanosti i eksterno uslovljene motivacije, a na drugom oni oblici motivacije koji su u potpunosti autonomni odnosno samodeterminisani; između ova dva ekstrema je više podtipova motivacije koji po svojim odlikama kombinuju elemente čisto eksternalno regulisane ili samodeterminisane motivacije, poput identifikovane regulacije. Međutim, navedeni kontinuum motivisanosti je moguće aproksimativno podeliti na spoljašnju/ekstrinzičnu i intrinzičnu/unutrašnju motivaciju, a ove dve vrste motivacije imaju različite efekte na ponašanje, posvećenost i radni učinak zaposlenih (Tremblay et al. 2009).

Organizaciona posvećenost kao oblik psihološke investiranosti zaposlenog u organizaciju ima više komponenti. Jedan od najuticajnijih modela organizacione posvećenosti autora Mejera i Alenove (Meyer & Allen 1991) razlikuje afektivnu, kontinuuacijsku i normativnu posvećenost. Diferenciranje ovih komponenti omogućava istraživanje kvalitativno drugačijih tipova posvećenosti kod zaposlenih, npr. oblika koji se zasniva na percepciji nagrada i benefita u organizaciji ili odsustva poželjnog alternativnog zaposlenja spram onoga koji počiva na snažnoj emocionalnoj identifikaciji i povezanosti sa radnom ulogom i organizacijom (Krajcsak 2020). Svaka-ko, u idealnom slučaju radne organizacije bi podsticale razvoj sve tri komponente organizacione posvećenosti kod zaposlenih.

Krajčakov (Krajcsak 2020) teorijski model nastoji da integriše nalaze modela organizacione posvećenosti i teorije samodeterminacije. Autor navodi da su oblici motivacije koji se zasnivaju na samodeterminaciji odnosno unutrašnjim faktorima u

većoj meri povezani sa afektivnom i normativnom komponentom posvećenosti kao elementima posvećenosti organizaciji koji se zasnivaju na unutrašnjem emocionalnom odnosu prema radnom mestu, odnosno snažnom osećaju dužnosti prema poslu i organizaciji. S druge strane, kontinuuacijska posvećenost, koja se može zasnivati na procenjenom odsustvu poželjnih alternativa ili na percepciji zaposlenog da bi napuštanje radnog mesta značilo neprihvatljiv gubitak ulaganja u radnu organizaciju, je u prema predviđanju modela povezana sa eksternalno regulisanim oblicima motivacije. Empirijska istraživanja (npr. Kuvaas 2006, Gagne et al. 2008; Battistelli et al. 2013) delimično potvrđuju postavke ovog modela, iako je poređenje rezultata otežano usled razlika u primenjenim instrumentima, dok su sami rezultati nedosledni u pogledu relacija normativne posvećenosti sa različitim oblicima radne motivacije. Stoga je cilj ovog istraživanja bio da detaljnije ispita odnos između komponenti organizacione posvećenosti i dva osnovna oblika radne motivacije, intrinzične i ekstrinzične.

Rezultati sprovedenih regresionih analiza pokazuju da je ekstrinzična motivacija značajan pozitivan prediktor normativne i kontinuuacijske posvećenosti, a da je intrinzična značajan pozitivan prediktor obe navedene komponente, ali i afektivne posvećenosti. Pre svega, nalaz da je intrinzična motivacija, ali ne i ekstrinzična, značajan pozitivan prediktor afektivne posvećenosti potvrđuje rezultate prethodnih studija (Kuvaas 2006; Gagne et al. 2008) u kojima je istaknut značaj snažne identifikacije sa radnom ulogom, vrednostima i ciljevima organizacije u celini kao neophodne osnove za razvoj dugoročne afektivne posvećenosti prema organizaciji, odnosno onog oblika posvećenosti koji se zasniva na snažnim emocijama prema organizaciji. Emocionalno najsnažniji oblik posvećenosti je povezan sa motivisanošću radnika da obavlja svoje radne zadatke jer su oni za njega privlačni sami po sebi, jer se kroz njih ostvaruje kao ličnost i kao stručnjak u svojoj oblasti. Na osnovu ovih rezultata može se pretpostaviti da će najveći i najdublji stepen posvećenosti biti prisutan ukoliko radna uloga postane snažan deo ličnog identiteta pojedinaca, te ukoliko svoje mesto u radnoj organizaciji vidi kao priliku za kontinuirani razvoj i usavršavanje. Pojam intrinzične motivacije se odnosi upravo na ove procese, koji bi se mogli opisati i kao kongruentnost između interesovanja i identiteta osobe i zahteva samog posla.

Međutim, kontinuuacijska posvećenost je u drugim studijama (npr. Battistelli et al. 2013) pretežno povezana sa eksternalno regulisanim oblicima motivacije, ali ne i sa intrinzičnom motivacijom, što deluje u suprotnosti sa nalazom ove studije da oba oblika motivacije pozitivno predviđaju kontinuuacijsku posvećenost. Ipak, navedene

nedoslednosti je moguće objasniti potencijalnim razlikovanjem različitih oblika kontinuuacijske posvećenosti, što je značajan element i Krajčakovog (Krajcsak 2020) teorijskog modela. Tačnije, neki oblici kontinuuacijske posvećenosti mogu nastati na osnovu percepcije nagrada u organizaciji i nedostupnosti poželjnijih alternativnih zaposlenja, dok se drugi javljaju primarno na osnovu percepcije da bi napuštanje radnog mesta značilo gubitak svih investicija koje je zaposleni već uneo u radno mesto (ibid. 2020). Moguće je da eksternalizovani oblik motivacije pozitivno predviđa one oblike kontinuuacijske posvećenosti koji se zasnivaju na proceni balansa nagrada i uloženog rada na radnom mestu u poređenju sa drugim alternativama na tržištu rada, dok intrinzična motivacija predviđa one oblike koji se zasnivaju na nepsremnosti zaposlenog da ugrozi sve napore koje je uložio u profesionalni razvoj i napredovanje u određenoj organizaciji napuštanjem iste. Nažalost, budući da primenjeni instrument ne razlikuje podvrste kontinuuacijske posvećenosti, u okviru ove studije nije bio moguće empirijski testirati navedene ideje.

Normativnu posvećenost, zasnovanu na osećaju dužnosti prema organizaciji, takođe pozitivno predviđaju i intrinzična i ekstrinzična radna motivacija. Već je napomenuto da ranija empirijska istraživanja daju nedosledne rezultate u pogledu povezanosti ovog oblika posvećenosti sa radnom motivacijom. Naravno, pri tom ne treba zanemariti da, kao i u slučaju kontinuuacijske posvećenosti, normativna posvećenost može biti zasnovana na različitim psihološkim faktorima. Osećaj dužnosti se može javiti na osnovu adekvatnog nagrađivanja zaposlenih od strane radne organizacije kojim se podstiče pravedan odnos i svest o međusobnim obavezama (ibid. 2020; Tremblay et al 2009), ali i na osnovu internalizacije vrednosti o npr. profesionalizmu, savesnosti i odgovornosti kao značajnim aspektima ličnog identiteta. Ne treba zanemariti da je u studiji Batistelijske i saradnika (Battistelli et al. 2013), sprovedenoj na uzorku medicinskih sestara, normativna posvećenost bila snažno pozitivno povezana sa podtipom motivacije introjektovana regulacija, koja se zasniva na delimičnoj internalizaciji zahteva spoljašnje sredine, odnosno osoba je motivisana na rad kako bi izbegla neprijatne emocije poput krivice i srama, a podstakla pozitivne emocije, poput ponosa, koje jačaju samopoštovanje. Stoga se na osnovu rezultata istraživanja i ranijih studija da zaključiti da normativna posvećenost nastaje kao rezultat delovanja faktora koji su delimično povezani i sa intrinzičnom i sa ekstrinzičnom motivacijom. Osećaj dužnosti se može javiti i na osnovu dublje internalizacije radnih vrednosti, ali i na osnovu eksternalnih motivacijskih faktora u radnoj organizaciji.

ZAKLJUČAK

Najvažniji zaključak koji je moguće izvesti iz svih navedenih rezultata jeste da su svi oblici motivacije izuzetno značajni u procesu razvoja organizacione posvećenosti, ali da će do najdubljih oblika posvećenosti (afektivna) doći samo ukoliko je prisutna intrinzična motivacija, odnosno ukoliko je zaposleni autentično zainteresovan i psihički investirani u posao. Ekstrinzična motivacija je snažnije povezana sa oblicima posvećenosti koji se zasnivaju na materijalnim pogodnostima ostanka u organizaciji, ili osećaju dužnosti prema organizaciji koja pruža zaposlenom različite benefite i nagrade. Dobijeni rezultati delimično potvrđuju i rezultate prethodnih istraživanja (npr. Kuvaas 2006; Gagne et al. 2008) u kojima su oba oblika motivacije bila pozitivno povezana sa globalnim merama organizacione posvećenosti, ali su njihove relacije sa različitim vrstama odnosno komponentama posvećenosti bile drugačije, pri čemu je intrinzična motivacija ispoljavala najsnažniju povezanost afektivnom posvećenošću.

Značajne praktične implikacije ovih rezultata na politiku radnih organizacija podrazumevaju spremnost da se zaposlenima pruže prilike za usavršavanje, da se sadržaj njihovog posla obogati, proširi, učini privlačnijim za same zaposlene, kao i da im se pruži što veći nivo autonomije u radu. Bez razvoja ovih komponenti posla ne može se očekivati puni stepen posvećenosti zaposlenih i trajna pozitivna psihološka investicija u radnu organizaciju. Naravno, pri tom je neophodno ostvariti i određeni stepen ekstrinzične motivacije, tj. da zaposleni percipiraju da su blagovremeno i recipročno nagrađeni za svoje napore.

Osnovno ograničenje ovog istraživanja ipak ostaje njegova transferzalna priroda. Tačnije, opisani odnos motivacije i posvećenosti podrazumeva već postojeću kongruentnost između interesovanja i identiteta osobe i samog posla. Međutim, u realnosti je reč o procesima koji se međusobno dopunjuju kroz duži period, budući da svako dugoročno zaposlenje istovremeno podrazumeva i proces socijalizacije zaposlenog, u smislu njegovog navikavanja na zahteve posla, ali i širu organizacionu kulturu. Kroz ovaj proces dolazi do promene samih interesovanja zaposlenih i razvoja novih oblika i predmeta intrinzične motivacije. Longitudinalna studija, naročito ona koja bi bila sprovedena na zaposlenima na početku njihovog radnog veka, omogućila bi direktno proučavanje komponenti organizacione kulture i socijalizacije koje potpomažu ili ometaju proces razvoja intrinzične motivacije.

Ne treba zanemariti ni činjenicu da je istraživanje sprovedeno na uzorku zaposlenih u organizacijama gde se tipično teži dugoročnom zaposlenju, tj. u na

uzorku zaposlenih u prosveti i u različitim telekomunikacionim firmama. Istraživanja koja bi bila sprovedena u preduzećima gde je cirkulacija radnika značajno veća, pa je i stepen dubljih oblika psihološke investiranosti posledično manji, bi potencijalno identifikovala drugačiji model odnosa između navedenih varijabli. Ovo pitanje je naročito značajno ako se uzme u obzir da su trendovi modernog tržišta rada sve češća promena zaposlenja, kontinuirano usvajanje novih radnih veština i uloga, što može dovesti u pitanje validnost tradicionalnih modela zasnovanih na ideji o postepenom napredovanju u okviru iste radne organizacije i razvoja emocionalno intenzivnog odnosa sa radnim kolektivom.

Još jedno značajno ograničenje istraživanja odnosi se na klasifikaciju samih tipova radne motivacije. Prethodna istraživanja (npr. Tremblay et al. 2009) ukazuju na visok stepen korelacije između različitih podtipova motivacije (npr. introjektovane i identifikovane regulacije) koja može dovesti do multikolinearnosti prilikom sprovođenja različitih statističkih postupaka. Navedeni problem je moguće delimično kompenzovati operacionalizacijom motivacije kroz dva šira tipa, odnosno intrinzičnu i ekstrinzičnu, međutim time se rizikuje preterana simplifikacija složenih odnosa između različitih komponenti motivacije i posvećenosti, odnosno dolazi do gubitka potencijalno vrednih podataka.

Jedna od ključnih preporuka za buduća istraživanja jeste detaljno preispitivanje međuodnosa i klasifikacije oblika motivacije koje postulira teorija samodeterminacije, poželjno korišćenjem i kvalitativnih metoda kao dopune kvantitativnih. Na taj način bi se ostvario balans između potencijalne multikolinearnosti u slučaju klasifikacije koja razlikuje više podtipova motivacije i gubitka senzitivnosti do koga često dolazi klasifikacijom svih dimenzija motivacije na intrinzičnu i ekstrinzičnu. Druga značajna preporuka odnosi se na pokušaj replikovanja modela odnosa između varijabli u različitim radnim kontekstima, npr. u kontekstu dugoročnog zaposlenja u određenoj radnoj organizaciji, u kontekstu poslova koji po svojoj prirodi često zahtevaju značajan stepen identifikacije sa radnom ulogom (npr. radnici bezbednosnih, medicinskih i pomagačkih profesija) spram onih poslova koji ne zahtevaju nužno ovaj stepen identifikacije, kako bi se formirao precizniji fond podataka na osnovu koga bi bilo moguće planirati detaljnije intervencije usmerene ka jačanju posvećenosti i motivacije zaposlenih na ključnim radnim mestima.

LITERATURA

1. Abou-Moghli, Azzam A. (2019), "Using self-determination theory (SDT) to investigate the relationship between organizational commitment, happiness and work engagement in service industry", *Journal of Business Administration Research*, 8(1), 29–39.
2. Alimohammadi, Meysam, Ali Jamali Neyshabor (2013), "Work motivation and organizational commitment among Iranian employees", *International Journals of Research in Organizational Behaviour and Human Resource Management*, 1(3), 1–12.
3. Battistelli, Adalgisa, Maura Galletta, Igor Portoghese, Christian Vandenberghe (2013), "Mindsets of commitment and motivation: Interrelationships and contribution to work outcomes", *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 147(1), 17–48.
4. Cohen, Aaron (2007), "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.
5. Deci, Edward L., Richard M. Ryan (2000), "The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior", *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
6. Gagné, Marylène, Edward L. Deci (2005), "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
7. Gagné, Marylène, Emanulea Chemolli, Jacques Forest, Richard Koestner (2008), "A temporal analysis of the relation between organizational commitment and work motivation", *Psychologica Belgica*, 48(2–3), 219–241.
8. Irawati, Laila, Khaeruman, Yuany Farradia (2021), "Analysis of the work motivation factors on an employee performance", *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 2(4), 730–735.
9. Krajcsák, Zoltán (2020), "The interdependence between the extended organizational commitment model and the self-determination theory", *Human Systems Management*, 39(2), 195–204.
10. Kuvaas, Bård (2006), "Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level", *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385.
11. Luthfi, Amir, Suarni Norawati, Zulher Zulher, Zamhir Basem (2022), "The effect of supervision, work motivation, and interpersonal communication on

- employee performance and organizational commitment as variables intervening", *IJEED (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 5(1), 92–104.
12. Meyer, John P., Natalie J. Allen (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
 13. Meyer, John P., Lynne Herscovitch (2001), "Commitment in the workplace: Toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
 14. Meyer, John P., Natalie J. Allen, Laryssa Topolnytsky (1998), "Commitment in a changing world of work", *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 39(1–2), 83–93.
 15. Mirković, Biljana Lj. (2016), *Socio-psihološki činioci odgovornog organizacionog ponašanja*, Doktorska disertacija, Univerzitet u Beogradu – Filozofski fakultet, Beograd
 16. Mowday, Richard T., Richard M. Steers, Lyman W. Porter (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
 17. Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday, Paul V. Boulian (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
 18. Rot, Nikola (1979), *Osnovi socijalne psihologije*, Zavod za udžbenike i izdavačka sredstva Beograd
 19. Smokrović, Eva, Maja Frenc Žvanut, Antun Bajan, Radivoje Radić, Boštjan Žvanut (2018), "Translation and validation of the Croatian version of the Multidimensional Work Motivation Scale", *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 23(1), 193–202.
 20. Tremblay, Maxime A., Céline M. Blanchard, Sara Taylor, Luc Pelletier, Martin Villeneuve (2009), "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research", *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213–226.
 21. Varga, Matija (2011), "Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju", *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), 152–169.
 22. Vidaković, Tatjana (2012), "Nematerijalne nagrade i njihov uticaj na motivaciju zaposlenih, *EMC Review – Economy and Market Communication Review*, 3(1), 161–177.

WORK MOTIVATION AS PREDICTOR OF ORGANIZATION COMMITMENT

Summary

The aim of this research was to examine the role of work motivation as a predictor of employee organizational commitment. Organizational commitment was operationalized based on Meyer's and Allen's model (1991), which distinguishes three interrelated components of commitment: affective, continuance, and normative commitment. Work motivation was defined using self-determination theory, which categorizes motivation into two broader factors: intrinsic and extrinsic motivation. The sample consisted of 218 participants, employees from Serbia and Bosnia and Herzegovina, of whom 61.5% were female, with ages ranging from 22 to 66 years. A series of linear regressions were conducted to test the hypotheses, with the two types of work motivation (intrinsic and extrinsic) as predictor variables, and the three components of organizational commitment (affective, continuance, and normative) as criterion variables. All three regression models were statistically significant. Results indicate that intrinsic motivation significantly predicts affective ($\beta = .51$), continuance ($\beta = .28$) and normative commitment ($\beta = .20$), while extrinsic motivation significantly predicts continuance ($\beta = .34$) and normative commitment ($\beta = .45$). The findings underscore the importance of both extrinsic and intrinsic motivation in the development of employee organizational commitment.

Keywords: work motivation; affective commitment; continuance commitment; normative commitment

Adrese autora

Authors' address

Nemanja Stevanović

Gimnazija „Josif Pančić“ Bajina Bašta

nemanjastevanovic121@gmail.com

Jelena Marković

samostalna istraživačica, Pale

jellenamarkovic3@gmail.com

