

UTICAJ ZADOVOLJSTVA POSLOM NA ORGANIZACIONU POSVEĆENOST ZAPOSLENIH U PREDUZEĆIMA U SRBIJI

Cvjetković Milena¹

Cvjetković Milovan²

Sažetak: Istraživanje predstavljeno u radu imalo je za cilj da utvrdi uticaj zadovoljstva poslom na organizacionu posvećenost zaposlenih. Istraživanjem je obuhvaćen uzorak od 248 zaposlenih u preduzećima u Srbiji. Korelaciona analiza je pokazala postojanje statistički jake i značajne veze između varijabli zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti. Regresionom analizom utvrđeno je da su varijable prirode rada i supervizije dale najveći individualni doprinos postizanju organizacione posvećenosti. Primenom T-testa nezavisnih uzoraka zadovoljstva poslom utvrđena je statistički značajna razlika srednjih vrednosti zadovoljstva zaposlenih u odnosu na godine radnog staža. Rezultati istraživanja daju smernice za unapređenje zadovoljstva poslom zaposlenih, a samim tim i njihove organizacione posvećenosti, što će se ogledati u njihovom većem angažovanju i boljim rezultatima rada.

Ključne reči: zadovoljstvo poslom / organizaciona posvećenost / lojalnost zaposlenih / priroda posla.

¹ Visoka škola akademskih studija „Dositej”, Bulevar vojvode Putnika 7, 11 000 Beograd, e-mail: cvjetkovicm@gmail.com

² Tehnička škola, Bulevar vojvode Putnika 7, 11 000 Beograd, e-mail: tehnickadositej@gmail.com

UVOD

Zadovoljstvo poslom i organizaciona posvećenost predstavljaju aktuelne probleme sa kojima se suočavaju menadžeri ljudskih resursa. Da bi se unapredio učinak i produktivnost i ostvarili ciljevi organizacije, potrebno je da se angažuju posvećeni zaposleni. Osnovni cilj svakog menadžera je da stvori takvo poslovno okruženje u kojem kompetentni ljudi obavljaju svoje aktivnosti sa visokim nivoom entuzijazma, energije i motivacije (Gavrić, Čukanović Karavidić, & Pešić, 2020). Zaposleni koji imaju viši nivo posvećenosti ciljevima organizacije obezbeđuju veću uključenost u posao, viši nivo ličnog zadovoljstva, ostvaruju bolje odnose sa saradnicima i postižu bolje rezultate rada (Miarkolaei, 2014). Učinak i kvalitet posla koji zaposleni obavlja usko je povezano sa zadovoljstvom poslom, sâmim tim što zadovoljan radnik gradi i učestvuje u uspehu svake organizacije (Sypniewska, 2014).

Istraživanje (Albdour & Altarawneh, 2014) pokazuje da zaposleni sa visokim organizacionim angažmanom imaju visok nivo afektivne i normativne posvećenosti, dok visoko angažovanje zaposlenih utiče na njihovu kontinuiranu posvećenost. Zadovoljstvo poslom je ključni deo ponašanja i produktivnosti na radnom mestu (Martin, 2020). Angažovani zaposleni proizvode bolje finansijske rezultate, ponosni su na svoju organizaciju i pokazuju entuzijazam. Podsticanje angažovanja zaposlenih ima finansijski i motivacioni smisao (Bin & Shmailan, 2015).

PREGLED LITERATURE

Lojalnost zaposlenih predstavlja posvećenost zaposlenih uspehu organizaciji i uverenje da je rad u organizaciji najbolja opcija za njih. Rezultati istraživanja (Pandey & Khare, 2012) su ukazali na povezanost između zadovoljstva poslom i posvećenosti organizaciji, dok su se kao ključni faktori lojalnosti izdvojili posvećenost, motivacija, pripadnost i razvoj karijere. Napori organizacionog učenja utiču na povećanje zadovoljstva kod zaposlenih, gde oni stiču osećaj o važnosti posla koji obavljaju i doživljavaju ga kao svoju dužnost i odgovornost (Hendri, 2019). Rezultati istraživanja (Jehanzeb & Mohanty, 2018) su pokazali da zadovoljstvo poslom ima pozitivan uticaj na organizacionu posvećenost koji je značajno moderiran osećajem pripadnosti organizaciji.

Istraživanje (Buky Folami, Asare, Kwesiga & Bline, 2014) je pokazalo da zadovoljstvo poslom i varijable konteksta organizacije, kao što su formalizacija, organizaciona nefleksibilnost i zadovoljstvo organizacionom strukturom, značajno utiču na posvećenost organizaciji. Utvrđena je pozitivna veza između prirode posla i organizacione posvećenosti, gde zaposleni ne bi trebalo da osećaju da je njihov posao besmislen. Operativne procedure pozitivno su povezane sa aspektima posvećenosti zaposlenih (Valaei & Rezaei, 2016). Istraživanje (Vujičić, Jovičić, Lalić, Gagić & Cvejanov, 2015) je pokazalo da postoje jake pozitivne korelacije između posvećenosti organizacije i varijabli koje mere zadovoljstvo poslom. Nesigurnost posla je pokazala negativnu korelaciju sa varijablama koje opisuju zadovoljstvo poslom i organizacionu posvećenost. Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitivan i značajan uticaj na organizacionu posvećenost, ali pokazuje i statistički značajne relacije na učinak zaposlenih (Kawiana, Dewi, Martini & Suardana, 2018).

Uspeh u poslovanju organizacije leži u poboljšanju zadovoljstva poslom kroz adekvatna rešenja za povećanje organizacione posvećenosti, čime se povećava učinak na poslu (Loan, 2020). Rezultati istraživanja pokazuju da organizaciona posvećenost ima pozitivan efekat na učinak zaposlenih (Suardi & Utomo, 2011; Jufrizen, Gultom, Sitorus, Sari, & Nasution, 2018; Adhan, Jufrizen, Praiogi, & Sisvadi, 2020). Posvećenost svakog zaposlenog mora biti dodatno poboljšana, kako bi se postigla dostignuća ciljeva kompanije (Jufrizen, Mukmin, Nurmala & Jasin, 2021). Sa povećanjem zadovoljstva poslom povećava se i kreativnost i produktivnost zaposlenih. Istraživanje je utvrdilo ključne faktore zadovoljstva zaposlenih koji se odnose na radne uslove, organizacionu politiku i strategiju, unapređenje i stres na poslu (Pandey & Asthana, 2017). Rezultati istraživanja (Waqas, Bashir, Sattar, Abdullah, Hussain, Anjum, & Arshad, 2014) su ukazali da su nagrade, priznanja i okruženje na radnom mestu najviše uticali na zadovoljstvo poslom. Pozitivna i značajna veza uspostavljena je između zadovoljstva poslom i prakse upravljanja resursima, kao što su timsko radno okruženje, autonomija posla i ponašanje lidera (Rana, 2015). Među glavnim faktorima zadovoljstva poslom ističu se stav menadžmenta, plata i nagrada, sigurnost posla i odnos sa kolegama (Kuzey, 2018). Rezultati istraživanja ukazuju da je postojanje procesa upravljanja znanjem u radnom okruženju povezano sa visokim zadovoljstvom poslom (Kianto, Vanhala

& Heilmann, 2016). Zaključuje se da su faktori nagrade, kao i priznanje i radno okruženje značajno uticali na zadovoljstvo zaposlenih (Norbu & Wetprasisit, 2021). Organizaciona kultura povećava nivo zadovoljstva poslom zaposlenih (Vukonjanski & Nikolić, 2013; Mali, Kuzmanović, Mitić, Terek-Stojanović & Nikolić, 2022).

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno u periodu od marta do juna 2023. godine. Uzorak je obuhvatio 248 zaposlenih u preduzećima u Srbiji koja se bave različitim delatnostima. Ispitanici su u većem broju zaposleni u privatnom sektoru 57,3%, dok njih 42,7% radi u preduzećima državne svojine. Veći broj ispitanika je ženskog pola 59,7%, u odnosu na muški pol koji je učestvovao sa 40,3%. Procentualno je bilo više ispitanika koji imaju manje od 45 godina (61,7%) i sâmim tim manje od 15 godina radnog staža (57,3%), u odnosu na ispitanike koji imaju više od 45 godina (38,3%) i više od 15 godina radnog staža (42,7%). Struktura ispitanika prema stručnoj spremi je sledeća: 14,5% sa srednjom školom, 6,5% sa višom školom, 63,7% sa visokom školom, 11,3% su magistri nauka i 4% doktori nauka.

Zadovoljstvo poslom je mereno Spector-ovim Upitnikom za merenje zadovoljstva poslom (JSS). JSS se sastoji od 36 ajtema, prikazanih kroz devet varijabli, koji se vrednuju ocenama od 1 do 6, pri čemu navodeći ocenu 1 ispitanici se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom, dok su se ocenom 6 u potpunosti slagali sa navedenom tvrdnjom. Organizaciona posvećenost zaposlenih merena je pomoću upitnika koji su razvili Cook and Wall. Ovaj instrument se sastoji od devet ajtema koji su svrstani u tri varijable koje su usmerene na analizu organizacione identifikacije, organizacione uključenosti i organizacione lojalnosti zaposlenih. Navedene ajteme ispitanici su ocenjivali na skali od 1 do 5, pri čemu je 1 - uopšte se ne slažem, dok je 5 - u potpunosti se slažem.

Hipoteze koje se dokazuju ovim istraživanjem su sledeće:

H1. Varijable zadovoljstva poslom pokazuju statistički značajne relacije na varijable organizacione posvećenosti zaposlenih.

H2. Varijable zadovoljstva poslom pokazuju statistički značajne razlike u

odnosu na godine radnog staža zaposlenih.

Statističke metode koje su korišćene za analizu podataka su deskriptivna statistika, korelaciona i regresiona analiza i T-test nezavisnih uzoraka. Prikupljeni podaci analizirani su putem softverskog paketa IBM SPSS Statistics 25.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Deskriptivna analiza ukazala je na srednju vrednost i standardno odstupanje analiziranih varijabli, ali i na Cronbach's alpha koeficijent. Rezultati deskriptivne statistike prikazani su u tabeli 1.

Tabela 1: *Deskriptivna statistika varijabli zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti*

Varijabla	Oznaka	N	Min	Max	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Cronbach's alpha
Plata	JS1	248	1	6	2,81	1,302	,837
Napredovanje	JS2	248	1	6	3,09	1,486	,906
Supervizija	JS3	248	1	6	4,30	1,476	,900
Beneficije	JS4	248	1	6	2,78	1,468	,910
Nagrađivanje	JS5	248	1	6	3,04	1,450	,900
Operativne procedure	JS6	248	1	6	3,26	1,074	,751
Saradnici	JS7	248	1	6	4,12	1,228	,813
Priroda posla	JS8	248	1	6	4,10	1,379	,908
Komunikacija	JS9	248	1	6	3,83	1,424	,874
Organizaciona identifikacija	OCM1	248	1	5	3,30	,996	,711
Organizaciona uključenost	OCM2	248	1	5	3,03	1,134	,863
Organizaciona lojalnost zaposlenih	OCM3	248	1	5	4,04	,968	,739

Izvor: Proračun autora na osnovu programa SPSS 25

Analizirane varijable zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti ostvarile su zadovoljavajuće vrednosti koje znatno prelaze prosečne vrednosti. Najslabije ocenje varijable zadovoljstva poslom su beneficije (2,78) i plata (2,81), dok su najveće vrednosti ostvarile varijable supervizija (4,30), saradnici (4,12) i priroda posla (4,10). Najbolje ocenjena varijabla organizacione posvećenosti je organizaciona lojalnost

zaposlenih (4,04). Vrednosti Kronbach's Alpha koeficijenata pokazuju zadovoljavajuće merne karakteristike i potvrđuju da se upitnici korišćeni za prikupljanje podataka mogu koristiti za merenje stavova i mišljenja ispitanika.

Izvršena je korelaciona analiza između varijabli zadovoljstvo poslom i organizaciona posvećenost. Ostvareni korelacioni odnosi prikazani su u tabeli 2.

Tabela 2. *Korelacioni odnosi između varijabli zadovoljstvo poslom i varijabli organizaciona posvećenost*

	JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	JS7	JS8	JS9
OCM1	,604**	,639**	,446**	,601**	,652**	,543**	,616**	,697**	,727**
OCM2	,511**	,520**	,413**	,551**	,528**	,472**	,488**	,538**	,551**
OCM3	,360**	,429**	,487**	,343**	,444**	,332**	,507**	,565**	,519**

** . Korelacija je značajna na nivou od 0,01;

* . Korelacija je značajna na nivou od 0,05

Izvor: Proračun autora na osnovu programa SPSS 25

Korelacioni odnosi između analiziranih varijabli zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti su ostvarile statistički značajne vrednosti, odnosno utvrđeno je da postoji jaka korelacija slaganja između poboljšanja zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti zaposlenih. Ovim vrednostima potvrđeno je slaganje između zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti zaposlenih u preduzećima. Najveći stepen slaganja pokazale su varijable komunikacija, priroda posla, saradnici i napredovanje sa varijablom organizaciona identifikacija. Najslabije korelacione odnose pokazale su varijable operativne procedure, beneficije i plata sa varijablom organizaciona lojalnost zaposlenih. Na osnovu navedenog može se zaključiti da se zaposleni identifikuju sa organizacijom ukoliko imaju mogućnost napredovanja na poslu, imaju dobru komunikaciju sa saradnicima i odgovara im priroda posla koju obavljaju. Ukoliko nisu zadovoljni operativnim procedurama koje se sprovode u preduzeću, ali i beneficijama i naknadom koju dobijaju za svoj rad, zaposleni će pokazivati manji stepen lojalnosti prema organizaciji u kojoj rade.

Regresionom analizom utvrđen je pojedinačni doprinos varijabli zadovoljstva poslom na varijable organizacione posvećenosti zaposlenih. Rezultati su prikazani u tabeli 3.

Tabela 3. *Regresioni model uticaja varijabli zadovoljstva poslom na varijable organizaciona posvećenost*

Zavisne	Nezavisne	β	t	Sig.	R ²	F	Sig.
OCM1	JS1	,252	2,421	,016	,596	38,971	,000
	JS8	,257	3,669	,000			
	JS9	,367	3,847	,000			
OCM2	JS3	,153	2,286	,023	,395	17,295	,000
	JS4	,409	3,204	,002			
	JS8	,193	2,247	,026			
OCM3	JS3	,243	3,727	,000	,427	19,729	,000
	JS6	-,198	-2,356	,019			
	JS8	,419	5,018	,000			

Izvor: Proračun autora na osnovu programa SPSS 25

Rezultati regresione analize ukazuju da plata, priroda posla i komunikacija imaju pozitivan i značajan uticaj na organizacionu identifikaciju zaposlenih. Utvrđeno je da 59,6% varijabiliteta organizacione identifikacije zaposlenih objašnjeno njihovim zadovoljstvom poslom. Statistički značaj i pozitivan uticaj na organizacionu uključenost imaju supervizija, beneficije i priroda posla. Rezultati pokazuju da 39,5% varijabiliteta organizacione uključenosti zaposlenih objašnjava njihovo zadovoljstvo poslom. Supervizija, operativne procedure i priroda posla ostvarile su statistički značajan uticaj na organizacionu lojalnost zaposlenih kao komponentu organizacione posvećenosti. Rezultati pokazuju da je 42,7% varijabiliteta organizacione lojalnosti zaposlenih objašnjeno njihovim zadovoljstvom poslom. Regresiona analiza je pokazala da je najveći pojedinačni doprinos na organizacionu posvećenost ostvarila varijabla priroda posla i supervizija.

Rezultati korelacione analize pokazali su da su uspostavljene jake i pozitivne korelacije između analiziranih varijabli, dok je regresioni model potvrdio njihov međusobni uticaj i ukazao na pojedinačni doprinos varijabli. Na osnovu ovih rezultata zaključuje se da je hipoteza 1

ovog rada potvrđena, odnosno da varijable zadovoljstva poslom pokazuju statistički značajne relacije na varijable organizacione posvećenosti zaposlenih.

Tabela 4. Test nezavisnih uzoraka zadovoljstva zaposlenih u odnosu na godine radnog staža za varijable koje su ostvarile statističku značajnost

		Levenov test za jednakost varijansi		t-test za jednakost varijansi						
		F	Sig	t	df	Sig (2-tailed)	Srednja vrednost razlike	Razlika stand. greške	95% interval poverenja razlike	
									Donja	Gornja
JS2	Jednake varijanse	3,931	,049	2,900	246	0,004	0,545	0,188	0,175	0,915
	Nejednake varijanse			2,943	237,057	0,004	0,545	0,185	0,180	0,910
JS4	Jednake varijanse	,972	,325	2,677	246	0,005	0,498	0,186	0,131	0,864
	Nejednake varijanse			2,718	237,398	0,004	0,498	0,183	0,137	0,859
JS6	Jednake varijanse	3,521	,062	3,038	246	0,003	0,412	0,136	0,144	0,679
	Nejednake varijanse			3,126	243,868	0,002	0,412	0,132	0,152	0,671
JS7	Jednake varijanse	1,785	,183	3,076	246	0,002	0,477	0,155	0,171	0,781
	Nejednake varijanse			3,125	237,927	0,002	0,477	0,152	0,176	0,777
JS9	Jednake varijanse	,730	,394	3,119	246	0,002	0,560	0,180	0,206	0,914
	Nejednake varijanse			3,135	230,405	0,002	0,560	,179	0,208	0,912

Izvor: Proračun autora na osnovu programa SPSS 25

Putem testa nezavisnih uzoraka, analizirano je zadovoljstvo zaposlenih sa aspekta godina radnog staža. Od ukupno devet varijabli zadovoljstva zaposlenih koje su bile predmet analize, njih pet je pokazalo postojanje

značajne statističke razlike srednjih vrednosti zadovoljstva zaposlenih u odnosu na godine radnog staža. Kod prikazanih varijabli zadovoljstva poslom u tabeli utvrđeno je da postoji značajna razlika kada je u pitanju analizirana grupa zaposlenih u odnosu na godine radnog staža ($p < 0,005$). Preostale varijable zadovoljstva poslom koje nisu obuhvaćene tabelom (JS1, JS3, JS5, JS8), pokazale su da razlika između analizirane grupe ispitanika nije značajna, već slučajna.

Rezultati T-testa nezavisnih uzoraka zadovoljstva zaposlenih ukazuju da varijabla JS2 - napredovanje ima statističku značajnost u zavisnosti od godina radnog staža ($t=2,900$, $df=246$, $p < 0,004$ obostrano). Utvrđena je značajna razlika između srednjih vrednosti obeležja po grupama (95%CI: 0,175-0,915). Eta kvadrat za ovu varijablu iznosi 0,033 što ukazuje na umeren uticaj radnog staža na napredovanje zaposlenih kao varijablu zadovoljstva poslom. Varijabla JS4 - beneficija pokazala je statističku značajnost u zavisnosti od godina radnog staža zaposlenih ($t=2,677$, $df=246$, $p < 0,004$, 95%CI: 0,131-0,864). Prema vrednosti eta kvadrata, koji iznosi 0,028, zabeležen je umeren uticaj radnog staža kada su u pitanju beneficije zaposlenih. Varijabla zadovoljstva zaposlenih koja se odnosi na operativne procedure zabeležila je statistički značajnu vrednost u odnosu na godine radnog staža ($t=3,038$, $df=246$, $p < 0,003$, 95%CI: 0,144-0,679). Vrednost eta kvadrata za ovu varijablu iznosi 0,036, što ukazuje na umeren uticaj radnog staža na varijablu operativne procedure. Analizirana varijabla zadovoljstvo poslom JS7 - saradnici ukazuje na postojanje statističke značajnosti u odnosu na godine radnog staža ($t=3,076$, $df=246$, $p < 0,002$ obostrano, 95%CI: 0,171-0,781). Eta kvadrat za ovu varijablu iznosi 0,037 čime je utvrđen umeren uticaj radnog staža zaposlenih kada je u pitanju saradnja sa kolegama. Komunikacija kao varijabla zadovoljstva zaposlenih pokazala je postojanje statističke značajnosti kada je u pitanju radni staž zaposlenih ($t=3,199$, $df=246$, $p < 0,002$ obostrano, 95%CI: 0,206-0,914). Ova varijabla beleži umeren uticaj staža prema vrednosti eta kvadrata koji iznosi 0,380, kada je u pitanju komunikacija među zaposlenima.

Na bazi rezultata T-testa nezavisnih uzoraka utvrđeno je da veći broj analiziranih varijabli zadovoljstva poslom pokazuje statistički značajne razlike između dve grupe analiziranih ispitanika u odnosu na to da li imaju manje ili više od 15 godina radnog staža. Ovim rezultatima dokazana je hipoteza 2 ovog rada, odnosno da varijable zadovoljstvo poslom pokazuju statistički značajne razlike u odnosu na godine radnog staža zaposlenih.

DISKUSIJA REZULTATA

Predmet analize rada bio je usmeren na utvrđivanje međusobnih relacija između zadovoljstva poslom zaposlenih i njihove spremnosti da se posvete organizaciji. Deskriptivna statistika ukazala je na vrednosti i značaj analiziranih varijabli zadovoljstvo poslom i organizaciona posvećenost. Ispitanici su naveli da varijable koje podstiču njihovo zadovoljstvo na poslu su uglavnom vezane za radni ambijent sa aspekta saradnje sa kolegama, kvalitetne komunikacije i mogućnosti učenja i razvoja. Supervizija, kao najbolje ocenjena varijabla govori u prilog tome. Zaposleni koji rade u okruženju koje spremno da uči, da deli znanje i da se menja, a da pri tome priroda posla odgovara njihovim veštinama, kompetencijama i interesovanjima, zadovoljni su svojim poslom i motivisani da pruže bolje rezultate rada. Kao najslabije ocenjene varijable zadovoljstva poslom su se izdvojile beneficije i plata. Organizaciona lojalnost zaposlenih je najbolje ocenjena varijabla organizacione posvećenosti. Zaposleni koji osećaju pripadnost svojoj organizaciji, lojalni su joj i spremni da je prate u ostvarenju ciljeva njenog rasta i razvoja.

Korelacija je pokazala da postoje statistički značajne vrednosti između analiziranih varijabli, čime je potvrđen uticaj varijabli zadovoljstvo zaposlenih na varijable organizaciona posvećenost. Ovim istraživanjem utvrđeno je da varijable zadovoljstvo poslom najveći uticaj imaju na varijable organizaciona identifikacija. Ostvarene vrednosti pokazale su da postoji jaka i pozitivna korelacija. Izdvojile su se varijable komunikacija i priroda posla, što opet ukazuje na važnost radnog ambijenta i prirode posla koji obavlja na nivo zadovoljstva koji ostvaruje zaposleni radeći taj posao. Osim radnog okruženja, zaposlenima je bitno i da imaju mogućnost napredovanja. Radeći u organizaciji koja pruža mogućnost zaposlenima da se razvijaju i usavršavaju stvara se ambijent u kojima se zaposleni identifikuju sa ciljevima, misijom i vizijom svoje organizacije. Osećaj pripadnosti organizaciji kod zaposlenih će stvoriti svest da su njihovi lični ciljevi u skladu sa organizacionim ciljevima, što doprinosi njihovom efikasnijem radnom učinku.

Visoke vrednosti korelacije stvorile su uslov da se izvrši regresiona analiza i utvrdi pojedinačni doprinos varijabli zadovoljstva poslom na varijable organizaciona posvećenost. Putem regresionog modela još

jednom je potvrđen najveći uticaj varijabli zadovoljstvo poslom na varijablu organizaciona identifikacija. Varijabla zadovoljstva poslom koja je ostvarila najveći uticaj na sve analizirane varijable organizacione posvećenosti je varijabla priroda posla.

Analizirane varijable zadovoljstva poslom posmatrane su sa aspekta godina radnog staža ispitanika primenom testa nezavisnih uzoraka zadovoljstva zaposlenih. Rezultati su pokazali da postoje statistički značajne razlike ostvarenog zadovoljstva poslom kod zaposlenih, u odnosu na to koliko dugo godina su proveli na datom radnom mestu. Među varijablama koje su ostvarile statistički značajne vrednosti u nivou zadovoljstva zaposlenih, kada su u pitanju različite godine radnog staža zaposlenih su: napredovanje, beneficije, operativne procedure, saradnici i komunikacija. Navedene varijable nisu isto percipirane od strane zaposlenih u odnosu na to da li su na radnom mestu par godina ili su proveli više od 15 godina.

ZAKLJUČAK

Istraživanje je potvrdilo uticaj zadovoljstva poslom na organizacioni posvećenost zaposlenih, pri čemu je utvrđeno da sa porastom broja godina radnog staža menja se i nivo zadovoljstva zaposlenih. Doprinos ovog istraživanja ogleda se u pomoći organizacijama da različitim politikama i strategijama povećaju stepen zadovoljstva zaposlenih i obezbede zadržavanje talentovanih ljudi. Zaposleni se identifikuju sa organizacijom ukoliko su zadovoljni poslom koji rade i imaju dobru komunikaciju sa saradnicima. Lojalnost zaposlenih prema organizaciji zavisi od materijalne naknade i beneficija koje ostvaraju obavljajući svoj posao. Istraživanje je pokazalo da zaposleni imaju veću organizacionu posvećenost ukoliko im je obezbeđeno sticanje profesionalnih znanja i unapređenje kompetencija putem supervizije. Rezultati istraživanja su pokazali da zadovoljstvo poslom u najvećoj meri utiče na organizacionu identifikaciju zaposlenih. Budući pravci istraživanja mogu se usmeriti ka analizi rezultata rada zaposlenih koji su lojalni i osećaju pripadnost svojoj organizaciji.

LITERATURA

1. Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
2. Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International journal of business*, 19(2), 192-212
3. Bin, A. S., & Shmailan, A. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8.
4. Buky Folami, L., Asare, K., Kwesiga, E., & Bline, D. (2014). The impact of job satisfaction and organizational context variables on organizational commitment. *International Journal of Business & Public Administration*, 11(1), 1-18.
5. Gavrić, G., Čukanović-Karavidić, M., & Pešić, D. (2020). Employee motivation and cultural influence. *International Review*, (1-2), 82-87.
6. Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (7), 1208-1234.
7. Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person–organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 171-191.
8. Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect of Organizational Culture and Islamic Work Ethic on Permanent Lecturers' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance at Private Islamic Universities in the City of Medan. *Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES) 2018*, 179–186.
9. Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture On Organizational Commitment and Employee

- Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86-98.
10. Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 5(3), 35-45.
 11. Kianto, A., Vanhala, M. & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction, *Journal of Knowledge Management*, 20 (4), 621-636.
 12. Kuzey, C. (2018). Impact of health care employees' job satisfaction on organizational performance support vector machine approach. *Journal of Economics and Financial Analysis*, 2(1), 45-68.
 13. Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
 14. Mali, P., Kuzmanović, B., Mitić, S., Terek-Stojanović, E., & Nikolić, M. (2022). The effects of organizational culture on job satisfaction and financial performance. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 12(1), 44-56.
 15. Martin, J. (2020). Job satisfaction of professional librarians and library staff. *Journal of Library Administration*, 60(4), 365-382.
 16. Miarkolaei, H. (2014). An investigation on relationship between employees' job satisfaction and organizational commitment. *Management Science Letters*, 4(4), 669-678.
 17. Norbu, J., & Wetprasisit, P. (2021). The study of job motivational factors and its influence on job satisfaction for hotel employees of Thimphu, Bhutan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(2), 245-266.
 18. Pandey, C., & Khare, R. (2012). Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(8), 26-41.
 19. Pandey, P., & Asthana, P. K. (2017). An empirical study of factors influencing job satisfaction. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 8(3), 96-105.
 20. Rana, M. S. (2015). Job satisfaction effecting factors of employees in Bangladesh banking sector. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 3(4), 352-357.

21. Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary economics*, 8(1), 57-72.
22. Utomo, J. (2011). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai (studi pada pegawai setda Kabupaten Pati). *Jurnal Analisis Manajemen*, 5(1), 75-86.
23. Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663-1694.
24. Vujičić, D., Jovičić, A., Lalić, D., Gagić, S., & Cvejanov, A. (2015). The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad. *Economic and Industrial Democracy*, 36(4), 633-652.
25. Vukonjanski, J., & Nikolić, M. (2013). Organizational culture and job satisfaction: The effects of company's ownership structure. *Journal of engineering management and competitiveness (JEMC)*, 3(2), 41-49.
26. Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., & Arshad, R. (2014). Factors influencing job satisfaction and its impact on job loyalty. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 141-161.

INFLUENCE OF JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN SERBIAN COMPANIES

Milena Cvjetković

Milovan Cvjetković

Abstract: *This paper presents research aimed at assessing the impact of job satisfaction on employee's organizational commitment. The study involved a sample of 248 employees in Serbian companies. Correlation analysis revealed a statistically strong and significant relationship between job satisfaction and organizational commitment variables. Regression analysis identified that the nature of work and supervision variables made the most significant individual contributions to achieving organizational commitment. The T-test of independent samples on job satisfaction indicated a statistically significant difference in mean values concerning employee satisfaction based on years of service. The research findings offer insights for enhancing employee job satisfaction, consequently fostering organizational commitment, leading to increased engagement and improved work performance.*

Key words: *job satisfaction / organizational commitment / employee loyalty / nature of work.*