



## Истраживање задовољства запослених послом преко посвећености организацији и перцепције правде у Републици Србији

### *Research on employee job satisfaction through organizational commitment and perception of justice in the Republic of Serbia*

Тијана Вукотић, Факултет техничких наука, Нови Сад

#### Студијски програм – ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАѢМЕНТ

**Кратак садржај** – Циљ овог рада је да се испита повезаност радних услова, перцепције организационе правде и посвећености запослених са њиховим општим задовољством послом. Истраживање је спроведено на узорку од 60 испитаника у организацијама у Републици Србији, коришћењем стандардизованих мерних инструмената и статистичке обраде података у SPSS 26. Резултати показују да повољни радни услови и фер третман значајно доприносе посвећености запослених, која се даље повезује са већим нивоом задовољства послом.

**Кључне речи:** задовољство послом, посвећеност, правичност, организационо понашање

**Abstract** – The aim of this paper is to examine the relationship between working conditions, perceptions of organizational justice and employee commitment with their overall job satisfaction. The research was conducted on a sample of 60 respondents in organizations in the Republic of Serbia, using standardized measurement instruments and statistical data processing SPSS 26. The results show that favorable working conditions and fair treatment significantly contribute to employee commitment, which is further associated with a higher level of job satisfaction..

**Keywords:** job satisfaction, commitment, fairness, organizational behavior

**НАПОМЕНА:** Овај рад проистекао је из мастер рада чији ментор је био др Љубица Дуђак, ред. проф.

#### 1. УВОД

Задовољство послом и организациона посвећеност представљају кључне аспекте управљања људским ресурсима у савременим организацијама. Ови фактори имају пресудан значај за очување конкурентности, повећање продуктивности и смањење флукуације запослених [1]. Како тржиште рада постаје све динамичније и неизвесније, организације се суочавају са изазовом да задрже квалификован и мотивисан кадар, те се истраживање ових феномена намеће као

одговор на потребу за ефикаснијим стратегијама управљања људским ресурсима [2].

Задовољни и посвећени запослени не само да доприносе бољој радној атмосфери, већ директно утичу на перформансе и стабилност организације. Организације које активно унапређују радне услове и системе награђивања постављају основу за дугорочни успех, јер задовољство послом утиче на мотивацију, лојалност и смањење стреса на радном месту [3]. Са друге стране, организациона посвећеност као емоционална и психолошка веза запосленог са организацијом различито обликују лојалност и ангажованост запослених.

У савременом пословању флукуација запослених постаје један од највећих изазова, јер доводи до значајних финансијских и организационих трошкова. Истраживање односа између задовољства послом и организационе посвећености омогућава боље разумевање фактора који утичу на задржавање кључних кадрова и унапређење организационе ефикасности.

Циљ овог рада је да пружи практичне препоруке за менаѢмент у приватном сектору о томе како побољшати организациону посвећеност и задовољство послом. Оснажени подаци добијени из истраживања ће омогућити менаѢмерима да развију ефикасније политике које ће допринети задржавању запослених, смањењу флукуације и повећању продуктивности. Ове препоруке ће бити засноване на анализи прикупљених података и усмерене на специфичне аспекте који утичу на задовољство и посвећеност.

#### 2. ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ

Задовољство послом представља сложен и вишедимензионалан концепт који обухвата различите аспекте радног искуства запослених, као што су услови рада, односи са колегама, могућности за напредовање и перцепција праведности. Задовољни запослени показују већи степен ангажованости, иницијативе и креативности, што доводи до побољшања организационих перформанси и смањења флукуације кадра[4].

Истраживања показују да задовољство послом утиче на иновативност, тимску сарадњу и смањење одсуства са посла. Запослени који су задовољни својим радним

условима спремнији су да преузму иницијативу и допринесу развоју организације, док незадовољство може довести до смањене мотивације, већег нивоа стреса и осећаја професионалне исцрпљености. Дугорочно задовољство послом повезано је са већом лојалношћу, стабилношћу тима и општим квалитетом радног живота .

### 3. ПОСВЕЋЕНОСТ И ПЕРЦЕПЦИЈА ПРАВДЕ

Перцепција праведности и правичност у награђивању представљају један од најзначајнијих фактора који обликују ниво организационе посвећености запослених. Праведан третман и осећај да је уложени труд адекватно вреднован директно утичу на емоционалну повезаност са организацијом, степен ангажованости и дугорочну лојалност. Насупрот томе, перципирана неправда у систему награђивања може довести до демотивације, незадовољства и повећане флукуације запослених.

Према теорији правичности [5], запослени константно упоређују однос својих радних улагања (инпута) – попут времена, вештина, компетенција и залагања – са оутпутима, односно наградама које добијају (плата, бенефиције, признања). Овај однос не процењују изоловано, већ га пореде са односом који постижу њихове колеге. Када запослени осећају да је однос инпута и оутпута избалансиран, јавља се већи ниво задовољства и афективне посвећености. Супротно томе, перципирана неравнотежа доводи до фрустрације, смањене мотивације и различитих негативних облика понашања.

У организацији [6], разликује две кључне димензије праведности:

- 1) Дистрибутивна правичност - Односи се на то да ли запослени сматрају да су награде равномерно и фер распоређене у складу са њиховим доприносом. Када запослени осећају да су награђени у складу са сопственим резултатима, њихова лојалност и посвећеност расту [7]. Супротно томе, неправедна расподела награда доводи до пада мотивације и појачаног незадовољства.
- 2) Процедурална правичност - Односи се на правичност самог процеса доношења одлука о наградама. Транспарентан, доследан и објективан процес ствара поверење у организацију чак и када појединац није у потпуности задовољан исходом. Ако запослени осећају да су критеријуми јасни и да се примењују једнако на све, мања је вероватноћа да ће развити негативан став.

Систем награђивања представља један од највидљивијих начина на који организација изражава вредновање запослених. Када су награде транспарентне, засноване на резултатима и јасно повезане са учинком, запослени развијају снажнију емоционалну повезаност са организацијом. Праведан систем награђивања подстиче осећај вредновања и признања, што је релевантно за задовољство послом. С друге стране, непостојање правичности доводи до осећаја запостављености и нарушава емоционалну повезаност између запосленог и организације [8].

Посвећеност запослених није могуће развијати у организацији која занемарује праведност. Дистрибутивна и процедурална правичност представљају основне стубове позитивне перцепције запослених о свом статусу и вредновању. Када су системи награђивања праведни и транспарентни, запослени развијају дубљу афективну посвећеност, већи ниво мотивације и дужу лојалност организацији. Супротно томе, перцепција неправде доводи до демотивације и повећаног ризика од флукуације те је важно да организације које настоје да унапреде перформансе и задрже кључне таленте морају да развијају системске механизме правичног награђивања и доследне процедуре, јер управо перцепција праведности представља један од најмоћнијих покретача посвећености.

### 4. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Истраживање је спроведено на узорку N=60 запослених различитих старосних група и нивоа радног стажа. Подаци су прикупљени структурираним упитником који је обухватио четири групе варијабли: радни услови, перцепција правде, посвећеност организацији и опште задовољство послом. Обрада података реализована је у SPSS 26 применом дескриптивне анализе и формирања збирних индекса.

#### 4.1. Хипотезе истраживања

Полазне хипотезе истраживања су:

- 1) Запослени са позитивном перцепцијом радних услова, укључујући физичке аспекте окружења, доступност ресурса и подршку менаџмента, показују већи ниво општег задовољства послом.
- 2) Запослени који исказују високу лојалност организацији, дефинисану кроз емоционалну везу са циљевима компаније и спремност за додатне задатке, показују већи ниво мотивације и продуктивности.
- 3) Запослени који перципирају високу дистрибутивну и процедуралну правду на радном месту показују већи ниво општег задовољства послом.

#### 4.2. Резултати истраживања

Резултати показују да је 60% испитаника женског пола, док мушкарци чине 40%. Најзаступљенија старосна група је између 30 и 40 година (45%). Већина испитаника (70%) има високу стручну спрему.

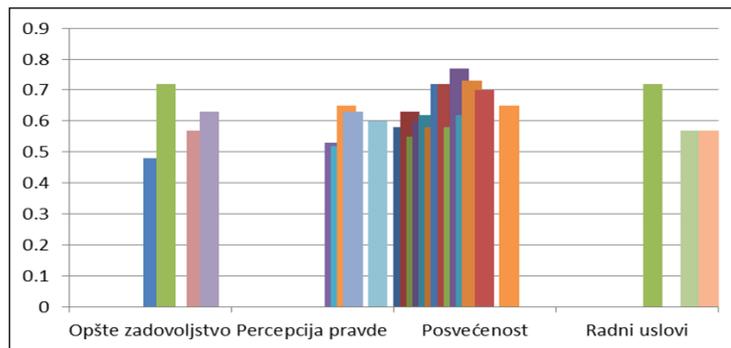
Хипотеза 1 потврђена је, запослени који позитивно процењују радне услове (физичко окружење, сигурност посла, технолошку прилагођеност) показују већи степен општег задовољства послом. Просечан удео позитивних оцена износи 61,7%, а највише оцене добијени су за квалитет општих услова рада (71,6%) и радну атмосферу (62%).

Хипотеза 2 такође је потврђена, запослени са јачим осећајем припадности и лојалности исказују већу мотивацију и спремност на додатни ангажман. Просечна вредност позитивних одговора за групу лојалности износи 60,5%, док је просек мотивације 68,0%. Комбиновани индекс посвећености и

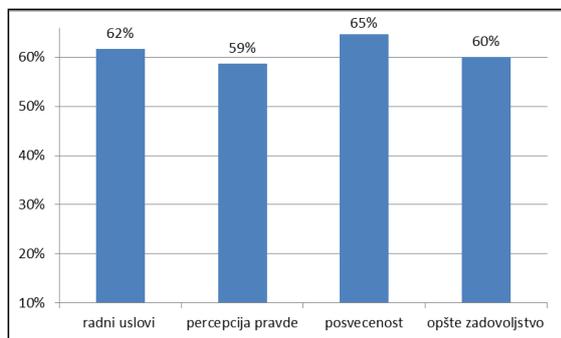
мотивације износи 64,2%, што потврђује повезаност емоционалне идентификације са радним учинком.

Хипотеза 3 налази потврду, постоји позитивна веза између перцепције правде и општег задовољства.

Просечан ниво позитивних одговора за ову групу је 58,7%. Највише оцене односе се на поштовање и признавање рада (63,3%), док је најнижа вредност забележена код питања о праведности плате (53,3%).



Слика 1. Приказ појединачних ставки по групама варијабли (радни услови, перцепција правде, опште задовољство и посвећеност) – проценат сагласности испитаника



Слика 1. Збирни индекси, радни услови, перцепција правде, посвећеност и опште задовољство послом

На послетку, уколико анализирамо виши квалитет радних услова и виши степен перципиране правде (дистрибутивне и процедуралне), повећава се посвећеност запослених (лојалност и мотивацију), а кроз повећану посвећеност долазимо до вишег општег задовољства послом. Слика [1] приказује појединачне процене сагласности запослених (Слажем се + Потпуно се слажем) за свако од питања која чине четири посматране варијабле: радне услове, перцепцију правде, посвећеност и опште задовољство послом. На основу визуелног приказа уочава се да се вредности унутар сваке групе крећу у релативно сличном опсегу, што указује на интерну стабилност ставова запослених према датим димензијама.

Највећу конзистентност и највише вредности показује група питања која мери посвећеност. Процент сагласности одржава углавном изнад 60%, са неколико ставки које прелазе 70%. То указује да запослени у значајној мери осећају припадност организацији, понос, мотивацију и спремност да уложе додатни труд. Управо ова димензија, посматрана као емоционална везаност запосленог за организацију, представља кључни механизам који повезује услове рада и перцепцију праведности са општим задовољством послом.

Слика [2] визуелно приказује логичан прелаз од појединачних ставова запослених ка просечним индексима (радни услови = 61.7%, перцепција правде

= 58.7%, посвећеност = 64.6%, опште задовољство = 60.0%). Резултати показују да се радни услови и перцепција праведности не одражавају директно на задовољство послом, већ посредно – кроз посвећеност, која је највише изражена димензија у овом моделу. Резултати индикатора показују конзистентан образац, који сугерише да су повољни радни услови и осећај праведности у организацији повезани с већом емоционалном и мотивационом посвећеношћу запослених, која потом има позитиван утицај на укупно задовољство послом. Дакле, подаци указују да утицај радних услова и праведности на задовољство делимично тече посредно, преко посвећености.

## 5. ПРЕДЛОЗИ МЕРА ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ПОСЛОВАЊА

Препоруке посматраним организацијама су следеће:

1) Успостављање транспарентног система управљања радним учинком и напредовањем. Циљ је повећање перцепције праведности, посебно у сегменту праведности награђивања и могућности напредовања. Ради унапређења објективности и транспарентности процеса, препоручује се дефинисање јасних критеријума за процену индивидуалног учинка, увођење кварталних евалуационих разговора између запослених и њихових непосредних руководилаца, као и израда интерног документа, Водич за напредовање у организацији, који би садржао прецизно описане услове, критеријуме и очекивања у вези са развојем и напредовањем запослених.

2) Развој програма интерног признања доприноса запослених. Циљ је ојачати осећај уважавања и поштовања (елемент процедуралне правде) и додатно подићи посвећеност.

У циљу јачања мотивације и посвећености запослених, потребно је успоставити систем редовног јавног признавања запослених који су допринели резултатима одељења или организације, креирати интерни билтен или огласну таблу за истицање добрих пракси и постигнућа, као и увести праксу да руководиоци једном месечно, упуте персонализовану

повратну информацију запосленима у виду захвалности или признања за њихов допринос.

3) Додатно, унапређење услова рада и организационог окружења. Циљ је ојачати општи индекс радних услова и индиректно побољшати опште задовољство послом. Ради повећања ефикасности и општег задовољства послом, препоручује се повећање доступности основних ресурса и техничке подршке, организовање кратких консултативних састанака са запосленима на двонедељном нивоу ради предлога побољшања радног процеса, као и периодично испитивање задовољства ергономијом радног места уз спровођење неопходних корекција у складу са добијеним резултатима.

## 6. ЗАКЉУЧАК

Полазећи од теоријских оквира о повезаности правичног третмана, мотивације и афективне везаности за организацију, рад је настојао да утврди у којој мери се ови фактори међусобно прожимају у савременом радном окружењу.

На основу добијених налаза, на истраживачко питање одговора се потврдно: перцепција организационе правде и радни услови повезани су са посвећеношћу запослених, а кроз њу и са њиховим општим задовољством послом.

Полазне хипотезе о наведеном односу су у складу са добијеним резултатима и тиме се сматрају потврђеним. Препоруке произашле из истраживања, пре свега се односе на унапређење интерних пракси људских ресурса, уједно формулисане су тако да циљано утичу на јачање варијабли које имају највећи потенцијал за побољшање, а истовремено користе ресурсе који су већ присутни у организацијама.

## 7. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*
- [2] Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally
- [3] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson
- [4] Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press
- [5] Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299
- [6] Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22
- [7] Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and Distributive Justice are More Similar than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 119-151).
- [8] Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 83-98

## Кратка биографија:



**Тијана Вукотић** рођена је у Новом Саду 1996. год. Мастер рад на Факултету техничких наука из области Инжењерски менаџмент – Менаџмент људских ресурса одбранила је 2025.год.

**Контакт:**

[tijana96vukotic@gmail.com](mailto:tijana96vukotic@gmail.com)