



XXVII Интернационални научни скуп  
**Стратегијски менаџмент**  
 и системи подршке одлучивању  
 у стратегијском менаџменту  
**SM2022**

Subotica (Srbija), 20. Maj 2022. godine

**Биљана Ђорђевић**

Економски факултет Ниш  
 Ниш, Република Србија  
 biljana.djordjevic@eknfak.ni.ac.rs

**Сандра Милановић**

Иновациони центар Универзитета у Нишу  
 Ниш, Република Србија  
 sandramilanovic89@yahoo.com

**Маја Ивановић-Ђукић**

Економски факултет Ниш  
 Ниш, Република Србија  
 maja.djukic@eknfak.ni.ac.rs

**Винко Лепојевић**

Економски факултет Ниш  
 Ниш, Република Србија  
 vinko.lepojevic@eknfak.ni.ac.rs

## УТИЦАЈ КОРПОРАТИВНОГ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОНАШАЊА У УСЛОВИМА ПАНДЕМИЈЕ КОВИДА 19 НА ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ И НАМЕРУ ЗА НАПУШАЊЕМ ПРЕДУЗЕЋА ОД СТРАНЕ ЗАПОСЛЕНИХ

**Апстракт:** Пандемија ковида 19 довела је значајних промена у свим сегментима функционисања људског друштва, а посебно се одразила на начин на који предузећа организују своје пословање. Како је њена појава истовремено значила висок здравствени и безбедносни ризик у сфери рада, корпоративна друштвена одговорност (КДО) према свим стејхолдерима, а посебно запосленима, заслужује посебну пажњу. Запослени су природно највише заинтересовани да се менаџмент предузећа према њима понаша на етичан и одговоран начин, али им је у великој мери битно и одговорно понашање према осталим стејхолдерима. Како од ставова и понашања запослених у великој мери зависи перформансе предузећа, веома је битно испитати како запослени оцењују целокупну КДО. Полазећи од наведеног, фокус овог рада биће испитивање утицаја КДО у условима пандемије ковида 19 на задовољство послом (ЗП) запослених, као и на њихову евентуалну намеру за напуштањем предузећа (ННП). С тим у вези, током 2021. године спроведено је емпиријско истраживање методом студије случаја анкетањем 100 запослених у Републици Србији. Тестирањем медијаторног ефекта ЗП између КДО и ННП дошло се до закључка да КДО јесте позитиван предиктор ЗП, као и да је ЗП медијаторна варијабла између КДО и ННП. Резултати анализе имају теоријски и практичан допринос у области менаџмента људских ресурса јер пружају увид у могуће предикторе ЗП и ННП.

**Кључне речи:** корпоративна друштвена одговорност, задовољство послом, намера напуштања предузећа, запослени, пандемија ковида 19.

## INFLUENCE OF CORPORATE SOCIALLY RESPONSIBLE BEHAVIOR IN THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC ON JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTIONS OF EMPLOYEES

**Abstract:** The COVID-19 pandemic has brought significant changes in all segments of the functioning of human society and has particularly affected the way companies organize their business. As its appearance at the same time meant a high health and safety risk in the sphere of work, the corporate social responsibility (CSR) towards all stakeholders, and especially employees, deserves special attention. Employees are naturally most interested in the management of the company treating them in an ethical and responsible way, but they are also very interested in responsible behaviour towards other stakeholders. As the performance of the company largely depends on the attitudes and behaviour of the employees, it is very important to examine how the employees evaluate the entire CSR. Based on the above, the focus

of this paper will be to examine the impact of CSR in the context of the COVID-19 pandemic on job satisfaction (JS) of employees, as well as their eventual turnover intention (TI). In this regard, during 2021, an empirical study was conducted using the case study method by surveying 100 employees in the Republic of Serbia. By testing the mediating effect of JS between CSR and TI, it was concluded that CSR is a positive predictor of JS and that JS is a mediating variable between CSR and TI. The results of the analysis have a theoretical and practical contribution in the field of human resource management because they provide insight into possible predictors of JS and TI.

**Key words:** corporate social responsibility, job satisfaction, turnover intention, employees, COVID-19 pandemic.

## 1. УВОД

Пандемија ковида 19, чији се вирус појавио крајем 2019. у Кини, донела је велики број изазова и промена у начину како људи живе, раде, путују или проводе слободно време (Vyas & Btakhieo, 2021 у Ђорђевић, 2021). Поред тога, донела је и велики број новина у социјалним односима. Промовисана је социјална дистанца, ношење заштитних маски и рукавица, коришћење дигиталних облика комуникације и едукације, рад од куће итд. (Parnell et al., 2020). Пандемија се у значајној мери одразила и на начин рада привредних субјеката. Посебно су била погођена предузећа из области туризма, угоститељства, пружања личних услуга, али и сва друга чији пословни модели подразумевају контакт између појединаца (Chudik, 2020). Многа предузећа у тежњи да „преживе“ у изазовним и нестабилним временима креираним актуелном пандемијом, била су принуђена да прибегавају и непопуларним мерама, као што су смањење плата, кашњење са исплатама, а било је и отпуштања радника. Поред тога, било је примера и када су запослени радили у неодговарајућим условима и врло често без адекватне заштите. Укратко, питање КДО према запосленима у условима пандемије ковида 19 актуелизовано више него икада. Међутим, одређени број емпиријских истраживања је показао да је запосленима поред одговорног понашања предузећа према њима, веома значајан и одговоран однос предузећа према осталим, тј. екстерним стејкхолдерима. Показало се да однос предузећа према друштвеној заједници, затим, донације усмерене на помоћ угроженим друштвеним групама итд., утичу на перцепцију запослених датог предузећа и да се то рефлектује на њихово ЗП и продуктивност рада (Angurbala, 2021).

Имајући у виду напред наведено, а пре свега чињеницу да је још увек недовољно радова који обрађују питање утицаја КДО у условима пандемије ковида 19 на запослене (нарочито на простору Републике Србије), дефинисан је и предмет овог рада, а то је: испитивање утицаја КДО током пандемије ковида 19 на ЗП његових запослених и њихову евентуалну ННП, тј. флукуацију. Полазна претпоставка од које се пошло у изради рада је да између КДО и ЗП запослених постоји директна и значајна веза, као и да је однос КДО и ННП посредован управо ЗП запослених. За потребе рада током 2021. године спроведено је емпиријско истраживање анкетирањем 100 запослених у Републици Србији. Циљ рада је да се испита да ли је КДО предиктор ЗП запослених и њихове евентуалне ННП у условима креираним пандемијом ковида 19, на основу чега би се сугерисале одговарајуће препоруке менаџерима у сврху повећања ЗП запослених и превенције ННП.

У раду ће најпре бити дат преглед литературе о концептима КДО, ЗП запослених, као и ННП. Након тога биће презентована методологија и резултати истраживања, као и њихова дискусија у светлу постављених хипотеза. У завршном делу рада дата су закључна разматрања и препоруке за менаџере.

## 2. ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ И РАЗВОЈ ХИПОТЕЗА

### 2.1. КОНЦЕПТ КОРПОРАТИВНЕ ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ

Друштвена одговорност предузећа представља менаџерски приступ који подразумева да се предузећем управља на начин који ће, осим остварења примарних економских циљева (стварање профита, стицање зараде), изазвати позитиван утицај предузећа на радно, друштвено и природно окружење (Ивановић-Ђукић, 2011). Другим речима, она подразумева да компаније на добровољној основи интегришу социјалне и еколошке принципе у своје пословање и да се етички понашају према свим стејкхолдерима (Crane et al., 2019).

Када је реч о концептуализацији КДО, свакако треба поменути један од најчешће цитираних теоријских концепата из ове области - *пирамиди друштвене одговорности* (Dou, 2015). Према овом концепту све обавезе, тј. одговорности предузећа могу се груписати у четири групе: у економске, законске, етичке и филантропске, које се могу приказати у облику пирамиде (Carroll, 1991). При томе, економске обавезе предузећа огледају се у томе да своје производе и услуге продају по фер цени, да плаћају порез држави, да исплаћују плате запосленима, дивиденде акционарима и сл. Законске обавезе огледају се у томе да предузећа поштују законе и друге правне прописе. Моралне обавезе испољавају се тако што предузећа треба да се понашају етички према свим интересним групама са којима ступају у интеракцију, док се филантропске обавезе предузећа огледају у томе да добровољно помажу угроженим друштвеним групама и да се укључују у решавање социјалних и еколошких проблема друштвене заједнице (Carroll & Shabana, 2010).

Други, веома коришћен концепт КДО у пракси, нарочито у области извештавања, познат је као „*triple bottom line*” (Dou, 2015). Према овом концепту, обавезе, односно одговорности предузећа су троструке: 1) да остварује економске циљеве и ствара профит као крајњи економски циљ, 2) да спроводи фер и корисне пословне праксе према „људима” (запосленима и друштвеној заједници у којој функционише) и да 3) спроводи одрживу еколошку

праксу, тако да настоји да допринеси очувању природе колико год је то могуће или, у најмањој мери, да минимизира негативан утицај на животну средину.

Питањем КДО бавила се и Европска унија (ЕУ). Тако Комисија ЕУ разликује две кључне димензије КДО, односно интерну и екстерну димензију. Притом се полази од тога да интерна димензија обухвата друштвено одговорне активности које се одвијају унутар компаније, као што су: одговорно управљање људским ресурсима, обезбеђење здравља и сигурности на послу, одговорно прилагођавање променама и рационално трошење природних ресурса који се користе за извршење активности предузећа, док се екстерна димензија односи на релације предузећа са екстерним стејкхолдерима и обухвата следеће елементе: развој локалне заједнице, унапређење односа са пословним партнерима, поштовање људских права и заштиту животне средине на глобалном нивоу (Commission of the European Communities, 2001).

У условима пандемије ковида 19 посебно је дошла до изражаја важност интерне димензије КДО, посебно у делу обезбеђења здравог и безбедног окружења за запослене (CDC, 2020). С тим у вези, већина држава је увела законске прописе као што су: обавеза ношења заштитних маски, држање социјалне дистанце, забрана организовања у великим групама, а многа предузећа су у правцу повећања своје одговорности увела додатне мере заштите, као што су: прописивање броја клијената који се могу наћи у просторијама предузећа у датом тренутку, прешла је на режим рада од куће на свим радним местима где је то било могуће, прешла на онлајн комуникацију и координацију итд. (He & Harris 2020). Но, било је и другачијих примера када су се компаније понашале потпуно неодговорно (Harrison & Carroll, 2021). Тако су неке компаније отпуштале раднике, касиле са исплатом зарада или нису исплаћивале зараде уопште (Ivanović-Dukić et al., 2021). Било је примера и да су радници условљавани (уцењивани добијањем отказа) да раде у врло ризичним околностима, услед којих су се многи од њих заразили, а неки и изгубили живот (Harrison & Carroll, 2021). Поред тога, неке компаније су током пандемије за ризичне послове бирале припаднике мањина или друге дискриминисане групе запослених, чиме је и проблем дискриминације додатно продубљен (Mazzoleni et al., 2020).

Ови и слични облици неодговорног понашања предузећа могу условити, како пад ЗП запослених, тако и њихов одлазак из предузећа, те ће о овим концептима бити више речи у тексту који следи.

## 2.2. КОНЦЕПТ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ

ЗП је једна од највише изучаваних категорија у области менаџмента и организационог понашања, али упркос томе и даље привлачи пажњу научне и стручне јавности, посебно данас када је пандемија ковида 19 креирала потпуно нови амбијент у коме се процес рада одвија.

Због чега је ЗП често изучавана тема у литератури постоји логично објашњење. Наиме, бројна емпиријска истраживања су показала да је ЗП запослених феномен који се доводи у везу са многим појавама важним за предузећа, као што су: ефикасност, продуктивност, апсентизам и напуштање предузећа, односно флукуација (Rahman, 2020). Поред тога, емпиријска истраживања су показала да ЗП запослених повезано и са задовољством потрошача (Singh & Jain, 2013), организационим грађанским понашањем запослених (Nemakumara et al., 2018), посвећеношћу предузећима у којима раде (Azeem, 2010), задовољством комуникацијом (Ђорђевић et al., 2021) итд. Када је реч о схватању суштине феномена ЗП, литература нуди обиље схватања и дефиниција. Оне сежу до 30-тих година 20. века када је Норрок (1935) препознао значај овог феномена и дефинисао га као комбинацију психолошких или, пак, психолошких и екстерних околности, које доводе до тога да појединац може да рећи да је задовољан својим послом. Након Норрок-а (1935) бројни други аутори су, такође, износили своја гледишта о томе шта ЗП запослених подразумева. Најпознатији међу њима су Locke (1976) и Spector (1997). Примера ради, Locke (1976) наводи да ЗП представља пријатно или позитивно емоционално стање које резултира из оцене посла и искуства повезаног са њим, док према Spector-у (1997) ЗП се може посматрати или као глобално осећање о послу или као констелација ставова о различитим аспектима посла.

Горе наведена схватања о феномену ЗП уједно одражавају и два гледишта која су о овом феномену присутна у литератури. Тако се према једној групи схватања ЗП посматра као глобални феномен, односно глобално осећање које проистиче из укупне оцене посла који појединац обавља, док се према другој групи гледишта ЗП посматра као феномен који се базира на оцени конкретних аспеката посла. Најпознатији теоретичар који припада другој групи гледишта о ЗП управо је Spector (1997) који је и креирао један од најпознатијих упитника који се користи за мерење ЗП запослених (енгл. *Job Satisfaction Survey*). Наведени упитник се користи за оцену девет аспеката посла, где између осталих спадају: зарада, бенефиције, односи са надређенима, односи са колегама, комуникација итд. У основи, сви аспекти посла који се оцењују наведених упитником уједно одражавају две групе фактора који на ЗП запослених утичу, а то су: карактеристике посла који запослени обављају и карактеристике окружења у коме се тај посао обавља.

Окружење у коме се посао обавља у данашње време, као што је напред наведено, карактерише пандемија ковида 19. Она је довела до тога да је радно окружење постало веома комплексно, па је и питање ЗП запослених у таквим околностима постало веома сложено питање. У намери да се испита какав је однос између рада у условима ковида 19 и ЗП Abd-Ellatif и сарадници (2021) спровели су истраживање које је показало да је страх од ковида 19 негативно корелиран са ЗП (Abd-Ellatif et al., 2021). Овом темом бавили су се и други аутори чија су истраживања, такође, показала да је пандемија ковид 19 имала негативне последице на ЗП запослених (Rastogi & Dhingra, 2020).

Једна од могућих последица ниског нивоа ЗП, односно незадовољства послом, може бити разлог за напуштање предузећа, што је нарочито негативна појава уколико предузећа напуштају вредни и талентовани запослени.

### 2.3. КОНЦЕПТ НАМЕРЕ ЗА НАПУШТАЊЕМ ПРЕДУЗЕЋА

Напуштање предузећа се уобичајено концептуализује као појава где долази до престанка чланства запосленог у предузећу, при чему напуштање може бити иницирано било од стране запосленог, било од стране предузећа (Богићевић-Миликић, 2010). Када је реч о овом првом, ради се о добровољном напуштању предузећа. Показало се да је најбољи непосредни, односно директни предиктор, стварног напуштања предузећа *намера за напуштањем предузећа* (Lambert et. al., 2001; Price, 2001). Она се дефинише као свесна и намерна спремност да се напусти предузеће (Long & Azami, 2016).

Последице напуштања предузећа, тј. флукуације, могу бити и позитивне и негативне. Напуштање предузећа које изазива позитивне ефекте за предузеће у литератури се назива функционална флукуација, док се флукуација која изазива негативне последице назива дисфункционална флукуација (Torrington et al., 2004). Позитивну или функционалну флукуацију, по правилу, одобравају и послодавац и запослени. Она се најчешће дешава када су запослени свесни да не могу остварити тражени ниво продуктивности или се не могу уклопити у организациону културу или културу одељења у коме раде. Ефекти функционалне флукуације запослених везују се за повећање продуктивности, смањење конфликта, повећање иновативности и прилагодљивости, ефикасније управљање буџетом зарада и сл. Са друге стране, негативна или дисфункционална флукуација је штетна за предузеће, при чему се негативни ефекти могу се систематизовати у три групе и то: (1) трошкови замене запослених, (2) губитак организационог знања и меморије и (3) утицај на преостале запослене. Нека истраживања су показала да напуштање предузећа од стране стручњака за информациону технологију доводи до финансијских губитака у компанији који износе 25% више него што је износила годишња зарада тих запослених (Cave et al., 2013).

Сама ННП може бити узрокована бројним факторима. Према Torrington et al. (2004) то могу бити: (а) спољашњи фактори, (б) фактори одбијања и (в) фактори привлачења. Спољашњи фактори су везани за ситуације које нису повезане са предузећем, па је овакво напуштање предузећа донекле неизбежно (нпр. немогућност усклађивања породичних и пословних обавеза, жеља за путовањима, промена локације рада брачног партнера и сл.). Фактори одбијања рефлектују незадовољство запосленог предузећем у коме ради или послом који обавља, док су фактори привлачења у основи ситуације када су конкурентска предузећа привлачнија од датог предузећа.

Пандемија ковида 19 створила је нови амбијент за посматрање ННП, при чему је ово питање посебно актуелно за сектор здравства у коме су запослени најизложенији опасности од заражавања. Нека истраживања која су спроведена у овој области показују да је ННП израженија у условима ковида 19 него пре тога (Nashwan et. al., 2021).

### 2.4. РАЗВОЈ ХИПОТЕЗА

Будући да је ЗП повезано са многим важним појавама за предузеће, бројни теоретичари су своју пажњу усмерили на идентификовање фактора, односно предиктора ЗП. То је довело до тога да се константно откривају нови фактори који испољавају свој утицај на његов ниво, а један од њих који је посебно актуелизован у условима пандемије ковида 19 је КДО. Досадашња истраживања у овој области која су спроведена пре пандемије ковида 19 показала да су етичко и одговорно понашање предузећа позитивно корелирани за ЗП запослених (Shabnam & Sarker, 2012; Sarfraz et. al., 2018). Очекивање је да је запосленима и у условима пандемије ковида 19, такође, важно одговорно понашање предузећа. Ово стога што су у условима пандемије запослени природно постали забринутости за своју безбедност и здравље и очекују да им предузећа обезбеде здраво и безбедно окружење за рад. Поред тога, запослени очекују да се менаџмента предузећа према њима понаша на етичан начин, да се примењују праксе менаџмента људских ресурса које уважавају њихове потребе и сл. Но, како је запосленима и у „редовним“ околностима важна и екстерна димензија одговорног понашања предузећа у којима раде (Berber, et al., 2019), што објашњавају теорије попут теорије друштвене/социјалне идентификације (енгл. *social identity theory*) (Tajfel & Turner, 1986), теорије друштвене/социјалне размене (енгл. *social exchange theory*) (Blau, 1964) и друге, очекивање је да одговорно понашање према екстерним стејкхолдемира запосленима, такође, важно у измењеним околностима каква је пандемија ковида 19.

Полазећи од напред наведеног хипотеза Х1 која ће се тестирати у овом раду гласи:

Х1: КДО има позитиван утицај на ЗП запослених у условима пандемије ковида 19.

Категорије као што су ЗП и ННП су, такође, често истраживане теме у области менаџмента и организационог понашања, те у том смислу постоје и бројна емпиријска истраживања. Већина њих је показала да између наведених категорија постоји инверзан однос. Другим речима, показало се да нижи ниво ЗП доводи до веће ННП. Тако је, на пример, у студији коју су спровели Gebregziabher и остали (2020) на узорку од 148 медицинских сестара утврђено да је ниво ЗП значајно повезан са ННП (болница) у којима су медицинске сестре радиле. Тачније, утврђено је да медицинске сестре које нису биле задовољен аутономијом на послу и приликама за обуком да су више од два пута имале израженију ННП од других медицинских сестара. Са друге стране, у студији

коју су спровели Alam и Asim (2019) утврђено је да задовољство организационим политикама и стратегијама, задовољство супервизијом, нивоом зараде, задацима, као и каријерним приликама, има значајну негативну корелацију са ННП. Поред наведених, и друге студије су показале да између наведених варијабли постоји негативна корелација (Spector, 2006; Cave et al., 2013). Имајући у виду напред наведено, хипотеза Х2 која ће се тестирати у овом раду гласи:

Х2 : ЗП запослених има негативан утицај на њихову ННП у условима пандемије ковида 19.

Литература се у одређеној мери бавила и односом КДО и ННП. Једно од таквих истраживања спровели су Castro-González и сарадници (2021). Ово истраживање је показало да је КДО негативно корелирана са намером продајног особља за напуштањем предузећа, при чему продајно особље КДО доводи, пре свега, у везу са репутацијом датог предузећа. Ради се о томе да уколико продајно особље сматра да се њихово предузеће понаша на друштвено одговоран начин, проистиче њихово осећање поноса на дато предузеће. Тачније, показало се да уколико продајно особље сматра да предузеће испољава висок ниво КДО да то доводи до тога да они буду поносни на њу, што доводи смањује њихову ННП (Castro-González et al., 2021).

Како су горе наведене студије показале повезаност између КДО и ЗП, ЗП и ННП, односно КДО и ННП, сматрамо да је упутно тестирати и хипотезу Х3 која гласи:

Х3: Однос између КДО и ННП је посредован ЗП у условима пандемије ковида 19.

### 3. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

*Узорак и прикупљање података.* Подаци који су коришћени за потребе рада прикупљени су коришћењем упитника, при чему је само истраживање спроведено у децембру 2021. године. Узорак на основу кога су тестиране постављене хипотезе чинило је 100 запослених који су у потпуности попунили дистрибуирани упитник.

*Мерни инструменти.* За потребе прикупљања података о КДО коришћен је упитник који су користили Zhao и сарадници (2019), с тим што су питања прилагођена контексту истраживања, односно пандемији ковида 19. Пример коришћеног питања у истраживању КДО је: „Током пандемије ковида 19 примењене су многе мере превенције и заштите здравља свих запослених у мом предузећу“. За потребе прикупљања података о ЗП коришћен је упитник који су користили Du и сарадници (2015). Оцена нивоа ЗП запослених мерена је путем једног питања: „Задовољан/на сам послом који радим“. На крају, скала за оцену ННП имала је два питања: „Планирам да ускоро почнем да тражим нови посао“ и „Када бих добило/ла другу понуду одмах бих напустио/ла ово предузеће“. Наведена питања су, такође, коришћена у истраживању које су спровели Du и сарадници (2015). Сва питања испитаници су оцењивали на петостепеној Ликертовој скали од 1-у потпуности се не слажем до 5-у потпуности се слажем.

*Анализа података.* За потребе анализе прикупљених одговора испитаника коришћен је SPSS 23.0 програмски пакет, као и екстензија *PROCESS macro* креирана од стране Hayes (2018). Сама анализа је укључила анализе нормалности података, демографских карактеристика испитаника, као и истраживачког модела формираног на основу постављених хипотезе. Медијаторни ефекат КДО на ННП тестиран је у пет корака као у истраживању Ong и сарадника (2018) тако што је мерен: 1) директни ефекат медијатора ЗП на ННП, 2) директни ефекат предиктора КДО на медијаторну варијаблу ЗП, 3) тотални ефекат предиктора КДО на ННП, 4) директни ефекат предиктора КДО на ННП укључујући и медијаторну варијаблу ЗП, док је 5. корак подразумевао примену *bootstrap* процедуре са 5000 понављања за оцену 95% интервала поверења како би се оценио значај индиректног ефекта. Напомињемо да је значајан онај медијаторни ефекат чији интервал поверења не садржи 0.

## 4. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА

### 4.1. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Карактеристике узорка запослених чији су одговори коришћени за потребе доказивања постављених хипотеза дате су у Табели 1:

**Табела 1:** Демографске карактеристике узорка

Ставка	Класификација	Број	Процент
Пол	Мушки	55	55,0
	Женски	45	45,0
Старост	до 25	5	5,0
	26 - 40	56	56,0
	41 - 55	36	36,0

	преко 56	3	3,0
<b>Радно искуство</b>	1 - 10	83	83,0
	11 до 20	8	8,0
	21 до 30	9	9,0
	преко 31	0	0

Извор: Прорачун аутора

Подаци у Табели 1 показују да је скоро уједначена полна структура испитаника с обзиром да су мушкарци чинили 55% узорка, а жене 45%. У погледу старости, најбројнију групу чинили су испитаници од 26 до 40 година старости (56%) и од 41 до 55 година (36%). Подаци показују и то да чак 83% испитаника припада групи особа са радним искуством до 10 година.

За потребе анализе добијених података утврђена је средња вредност анализираних варијабли, стандардна девијација, поузданост мерне скале, као и коефицијенти корелације (Табела 2).

**Табела 2:** Дескриптивна статистика и корелације

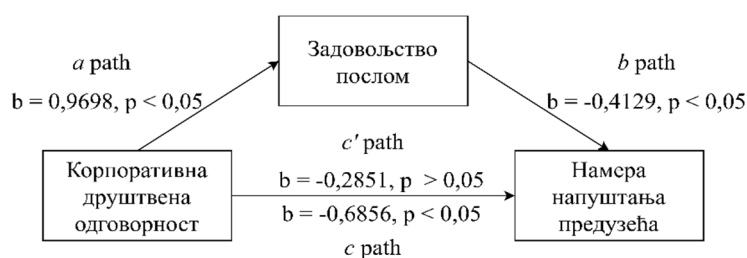
Варијабле	Средња вредност	Стандардна девијација	Cronbach's alpha	1	2	3
1. Корпоративна друштвена одговорност	3,9763	,62125	,819	1		
2. Задовољство послом	3,7600	1,0742	-	,561**	1	
3. Намера напуштања предузећа	2,3650	1,08212	,872	-,394**	-,502**	1

Напомена: \*\*Коефицијент корелације је значајан на нивоу 0,01

Извор: Прорачун аутора

Подаци у Табели 2 указују на поузданост мерне скале с обзиром да коефицијент *Cronbach's alpha* има вредност 0,819, а као гранична вредност усвојен је праг 0,7. Средње вредности анализираних варијабли су следеће: КДО 3,9763 (SD = ,62125), ЗП 3,760 (SD = 1,0742) и ННП 2,3650 (SD = 1,08212). Подаци у табели, такође, показују да између КДО и ЗП постоји статистички значајна позитивна корелација ( $r = ,561, p < 0,01$ ), док између КДО и ННП ( $r = -,394, p < 0,01$ ) и између ЗП и ННП ( $r = -,502, p < 0,01$ ) постоји статистички значајна негативна корелација.

Резултати даље анализе (Слика 1) показују да КДО има статистички значајан позитиван утицај на ЗП ( $\beta = 0,9698, t = 6,7063, p < ,001$ ). Самим тим, прва хипотеза овог истраживања је доказана. ЗП као медијатор у овом моделу има статистички значајан негативан утицај на зависну варијаблу ННП ( $\beta = -0,4129, t = -3,9125, p < ,001$ ) што потврђује другу хипотезу. Медијаторни ефекат ЗП је доказан тиме што КДО има статистички значајан утицај на ННП преко ЗП као медијатора ( $\beta = -,4005, SE = ,1294, 95\%$  интервал поверења од  $-0,6731$  до  $-0,1683$ ) што је у овом случају *ab path*. Применом *Sobel* теста проверена је значајност медијаторног ефекта ( $Z = -3,3803, SE = 0,1185, p < ,001$ ) чиме је доказана и последња хипотеза у овом истраживању. Имајући у виду да је директан ефекат КДО на зависну варијаблу статистички значајан ( $\beta = -0,6856, t = -4,2385, p < ,001$ ) и да додавањем медијаторне варијабле тај утицај слаби, може се закључити да је однос између независне и зависне варијабле само делимично посредован медијаторном варијаблом.



**Слика 1:** Анализа медијаторног ефекта

Извор: Приказ аутора

## 4.2. ДИСКУСИЈА

Значај КДО је вишеструк, између осталог и због тога што преко утицаја на ставове и понашање запослених утиче и на перформансе предузећа. Њен утицај је посебно дошао до изражаја током пандемије ковида 19 када су све заинтересоване стране имале још израженије потребе и захтеве које су предузећа требала испунити како би обављала пословне активности у зони друштвено одговорног пословања.

Истраживање чији су резултати приказани у раду је покушало да да одговор у погледу утицаја који КДО има на одређене облике ставова и понашања запослених у условима пандемије ковида 19. Полазна претпоставка је да запосленима, као значајном стејкхолдеру предузећа важна КДО, те да она има идентичан утицај на њихово ЗП и ННП као и у редовним условима. Истраживањем се дошло до резултата сличних оним до којих су дошли Ду и сарадници (2015), с обзиром да је доказан позитиван утицај КДО на ЗП и негативан утицај на ННП. Такође,

результати истраживања су на линији резултата и других истраживача. Тако су Asrar-ul-Haq и сарадници (2017) утврдили позитиван утицај економског, правног, етичког и дискреционог аспекта КДО на аспекте ЗП као што су плата, радно оптерећење и слично. Даље, истраживање Kim и сарадника (2016) је показало да је утицај КДО на ННП у потпуности посредован организационом посвећеношћу запослених. Једно од ретких истраживања које повезује КДО са слагањем особе и организације, а које су спровели Hudson и сарадници (2017), показало је да постоји позитиван утицај усклађености на ЗП, и негативан утицај на ННП. Наведено је, такође, на линији резултата до којих се дошло и у истраживању које су спровели аутори овог рада, односно утврђено је да КДО има позитиван утицај на ЗП запослених, а да је ЗП негативно корелирано за ННП.

## 5. ЗАКЉУЧАК

Рад је за свој предмет истраживања имао испитивање утицаја КДО у условима пандемије ковида 19 на ЗП запослених и њихову евентуалну меру за ННП. Предмет истраживања је се дефинисан с обзиром на актуелност и важност КДО у условима пословања који су безбедносно веома изазовни за запослене, а специфични у односу на остале стејкхолдере када се предузећа боре за свој опстанак. Истраживање је потврдило све постављене хипотезе, односно утврђено је да КДО има позитиван утицај на ЗП, затим да је ЗП негативно утиче на ННП, као и да је однос између КДО и ННП (делимично) посредован ЗП запослених. Из наведеног проистичу и препоруке за менаџмент предузећа треба да управља предузећима тако да се води рачуна о утицају предузећа на његове стејкхолдере, тј. да се према њима понаша на моралан и одговоран начин, јер се то рефлектује на ставове и понашање запослених, од чега, у крајњој линији, зависи и успешност пословања самих предузећа.

Резултати ове студије у извесној мери обогаћују литературу о КДО проширивањем области истраживања на утицај који она има на ЗП и ННП у условима пандемије ковида 19. Из практичног угла, допринос студије се огледа у томе што указује на то да се ставови запослених нису променили када се ради о КДО и да предузећа требају бити друштвено одговорна у свим сегментима и у свим условима пословања, за време пандемије и мимо ње.

Ограничење рада је, свакако, везано за узорак истраживања, те се резултати истраживања не могу генерализовати, али су они, упркос томе, на линији резултата до којих се дошло у сличним студијама.

## РЕФЕРЕНЦЕ

- Abd-Elatif, E. E., Anwar, M. M., Aljifri, A. A. & El Dalatony, M. M. (2021). Fear of COVID-19 and Its Impact on Job Satisfaction and Turnover Intention Among Egyptian Physicians. *Safety and Health at Work*, 12(4), 490-495. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.07.007>
- Alam, A. & Asim, M. (2019). Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 163-194. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14618>
- Angurbala, M. (2021) Consequences on human resource practices during Covid 19 pandemic. *Journal of Management*, 23(3) 27-39. <https://doi.org/10.23862/kiit-parikalpana/2021/v17/i1/209018>
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.040>
- Azeem, S. M. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 1(4), 295-299. <https://doi.org/10.4236/psych.2010.14038>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Berber, N., Slavić, A., & Leković, B. (2019). A research on the socially responsible human resource management in Serbia. *Škola biznisa*, (1), 69-85. <https://doi.org/10.5937/skolbiz1-22913>
- Богичевић-Миликић, Б. (2010). *Менаџмент људских ресурса*. Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 4(3), 1-20. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Castro-González, S., Bande, B. & Vila-Vázquez, G. (2021). How Can Companies Decrease Salesperson Turnover Intention? The Corporate Social Responsibility Intervention. *Sustainability*, 13, 750, 1-16. <https://doi.org/10.3390/su13020750>

- Cave, A. H., Chung, W. & Choi, S. (2013). Determining the Factors Affecting Retention of Employees in Taiwanese Electronic's Firms-General Vs Repatriated Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(1), 1 – 19.
- CDC (2020). *Workplaces and businesses: plan, prepare and respond*. Преузето са: [https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/workplaces-businesses/index.html?CDC\\_AA\\_refVal=https%3A%2F%2Fwww.cdc.gov%2Fcoronavirus%2F2019-ncov%2F](https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/workplaces-businesses/index.html?CDC_AA_refVal=https%3A%2F%2Fwww.cdc.gov%2Fcoronavirus%2F2019-ncov%2F), приступљено 09.02.2022.
- Chudik, A., Mohaddes, K., Pesaran, M. H., Raissi, M., & Rebucci, A. (2020). Economic consequences of Covid-19: A counterfactual multi-country analysis. *Center for Economic and Policy Research: Washington DC*. Преузето са: <https://voxeu.org/article/economic-consequences-covid-19-multi-country-analysis>. приступљено 09.02.2022.
- Commission of the European Communities (2001). *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Преузето са: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_pdf](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_pdf), приступљено 12.02.2022.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press, USA.
- Dou, J. (2015). A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: The Moderating Effect of Contextual Factors. *Business & Society*, 4(1), 1–39. <https://doi.org/10.1177/0007650315584317>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2015). Corporate social responsibility, multi-faceted job-products, and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 319-335. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201309092914>
- Ђорђевић, Б. (2021). Утицај пандемије вируса COVID-19 на заступљеност рада на даљину као нестандартне форме рада. Зборник радова са међународног научног скупа „Emerging Trends in Global and National Economy“. Ниш: Универзитет у Нишу, Економски факултет, 14. октобар, 2021, стр. 251-258.
- Ђорђевић, В., Милановић, С., & Станковић, Ј. (2021). The influence of communication satisfaction on job satisfaction: The case of employees in the Republic of Serbia. *Ekonomski horizonti*, 23(2), 173-187. <https://doi.org/10.5937/ekonhor2102173D>
- Gebregziabher, D., Berhanie, E., Berihu, H., Belstie, A. & Tekla, G. (2020). The relationship between job satisfaction and turnover intention among nurses in Axum comprehensive and specialized hospital Tigray, Ethiopia. *BMC Nursing*, 19 (79), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00468-0>
- Harrison, J. R., & Carroll, G. R. (2021). Culture and demography in organizations. In *Culture and Demography in Organizations*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9780691233192>
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis second edition: A regression-based approach. *New York, NY: Ebook the Guilford Press*.
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of business research*, 116, 176-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- Hemakumara, M. G. G., Khatibi, A. A., & Gapar, Md. Johar (2018). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour among the Administrative Staff of State Universities in Sri Lanka. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 7(8), 40-44.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Ivanović-Đukić M. (2011). Promovisanje društveno odgovornog poslovanja preduzeća u Srbiji. *Sociologija*, 52(1), 21-42. <https://doi.org/10.2298/SOC11010211>
- Ivanović-Đukić, M., Zahariev, A., & Lepojević, V. (2021). Corporate Social Responsibility in Covid-19 Environment: Evidence from Serbia and Bulgaria. Conference providing „Emerging Trends in Global and National Economy“. Niš: Faculty of economics, University of Niš, 14 October 2021, pp. 239-250.
- Kim, J. S., Song, H. J., & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Lambert, E.G., Hogan, N.L. and Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intention: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(7), 233-250. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0)
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction y Dunette, M. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.



- Long, C. & Azami, A. (2016). An Analysis on the Relationship between Work Family Conflict and Turnover Intention: A Case Study in a Manufacturing Company in Malaysia. *International Business Management*, 10, 176–182. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.176.182>
- Mazzoleni, S., Turchetti, G., & Ambrosino, N. (2020). The COVID-19 outbreak: From “black swan” to global challenges and opportunities. *Pulmonology*, 26(3), 117. <https://dx.doi.org/10.1016%2Fj.pulmoe.2020.03.002>
- Nashwan, A.J., Abujaber, A. A., Villar, R. C., Nazarene, A., Al-Jabry, M. M. & Fradelos, E.C. (2021). Comparing the Impact of COVID-19 on Nurses’ Turnover Intentions before and during the Pandemic in Qatar. *J. Pers. Med.*, 11(45), 1-10. <https://doi.org/10.3390/jpm11060456>
- Ong, H. L., Vaingankar, J. A., Abdin, E., Sambasivam, R., Fauziana, R., Tan, M. E., ... & Subramaniam, M. (2018). Resilience and burden in caregivers of older adults: moderating and mediating effects of perceived social support. *BMC psychiatry*, 18(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12888-018-1616-z>
- Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., & Wilson, R., (2020). Covid-19, Networks and Sport. *Managing Sport and Leisure*, 1-7. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1750100>
- Price, J.L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624. <https://doi.org/10.1108/eum0000000006233>
- Rahman, M. S. (2020). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention: Evidence from Bangladesh. *Assian Business Review*, 10(2), 99-108. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14618>
- Rastogi, M. & Dhingra, V. (2020). Job Satisfaction during Covid-19: a Review of Various Sectors. *Psychology and Education*, 57(9): 3653-3668. <https://doi.org/10.17762/pae.v57i9.1519>
- Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, I. M., & Alvi, T. A. (2018). Employees’ Perception of Corporate Social Responsibility Impact on Employee Outcomes: Mediating Role of Organizational Justice for Small and Medium Enterprises (SMEs). *Sustainability*, 10, 2429, 1-19. <https://doi.org/10.3390/su10072429>
- Shabnam, S. & Sarker, R. A. Md. (2012). Impact of CSR and Internal Marketing on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study from Export-oriented SMEs in Bangladesh. *World Journal of Social Sciences*, 2(7), 24-36.
- Singh, J.K., & Jain, M. (2013). A Study of employee’s job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian research*, 1(4), 105-111.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Spector, P. E. (2006). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychol. Intergroup Relat.* 5, 7–24. <https://psycnet.apa.org/doi/10.4324/9780203505984-16>
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, Data status: Beograd.
- Vyas, L., & Butakhieo, N. (2021). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 4(1), 59-76. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560>
- Zhao, Z., Meng, F., He, Y., & Gu, Z. (2019). The influence of corporate social responsibility on competitive advantage with multiple mediations from social capital and dynamic capabilities. *Sustainability*, 11(1), 218. <https://doi.org/10.3390/su11010218>