



**XXV Интернационални научни симпозијум
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегичком менаџменту**

19. мај 2020, Суботица, Република Србија

Биљана Ђорђевић

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

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

Сандра Милановић

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

ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ И ОРГАНИЗАЦИОНО ГРАЂАНСКО ПОНАШАЊЕ: ПРИМЕР ЗАПОСЛЕНИХ ЈУГОИСТОЧНЕ СРБИЈЕ

Апстракт: Организационо грађанско понашање представља понашање запослених које превазилази њихове дужности дефинисане описом посла, те стога, из перспективе послодавца, представља врло пожељан облик понашања у организацији. Међутим, спремност запослених да испоље овакво понашање условљена је бројним факторима који своје извориште имају у самој радној средини. Бројна емпиријска истраживања сугеришу да овакво понашање може бити подстакнуто задовољством послом запослених, испуњењем психолошког уговора, перцепцијом високог нивоа организационе правде, подршке коју пружа организација итд. У раду се полази од три хипотезе. Прва и друга су да су запослени задовољни послом и да испољавају организационо грађанско понашање, односно да је на Ликертовој скали од 1 до 5 средња вредност варијабли већа од 3. Ова претпоставка тестирана је применом т-теста. Трећа хипотеза је да задовољство послом запослених има статистички значајан утицај на испољавање организационог грађанског понашање. За проверу ове хипотезе коришћене су методе корелационе и просте регресионе анализе. Анализа је базирана на подацима добијеним примарним истраживањем током 2019. године. У истраживању је учествовало 244 запослених у Југоисточној Србији. Рад има за циљ да, сходно добијеним резултатима, предложи стратегије за повећање задовољства послом код запослених, чиме би се испољио позитиван утицај и на њихову спремност да испоље организационо грађанско понашање.

Кључне речи: задовољство послом, организационо грађанско понашање, запослени, предузеће

1. УВОД

Теорија већ дуги низ година тврди, а пракса то и потврђује, да разлику између успешних и мање успешних предузећа могу да направе људи који та предузећа чине (Barney, 1991; Wright et al., 1993). Запослени, које одликује висок ниво стручности, креативности и ентузијазма у стању су да остварују изузетне резултате у свом раду, чак иако се од њих то формално не тражи, нити су њихови напори признати кроз систем награђивања. Упркос томе, такви запослени су спремни да сав свој потенцијал ставе у функцију остваривања организационих циљева. Понашање које овакви запослени испољавају, а које у суштини превазилази оно које предвиђа њихова формална улога у организацији, у литератури се уобичајено назива као *организационо грађанско понашање*,

односно *понашање организационе припадности* или, пак, *понашање организационог грађанства*¹ (енгл. *organizational citizenship behavior*). Истраживања показују да испољавање оваквог облика понашања запослених има бројне позитивне ефекте у радној средини. Показало се да у предузећима у којима је присутан овакав облик понашања запослених да је флукуација ниска, да се ресурси предузећа рационално користе, затим, да овај облик понашања има позитиван утицај на организациону посвећеност, морал запослених, као и на остваривање укупних организационих циљева (Немакумага et al, 2018; Demirel et al. 2018).

Међутим, на испољавање овог, у суштини врло пожељног облика понашања запослених, утичу бројни фактори међу којима спадају испуњење психолошког уговора (Robinson, 1996; Sadiq, 2014), перцепција организационе праведности (Niehoff & Moogman, 1993), перципирана организациона подршка (Miao 2011; Duffy & Lilly 2013; Jebeli & Etebarian, 2015) и многи други.

Један од фактора који се, такође, доводи у везу за организационим грађанским понашањем јесте *и задовољство послом*. Задовољство послом је, такође, веома важан феномен у радној средини с обзиром да је утврђено да запослени који су веома задовољни послом чине изузетне напоре у раду и остварују високе перформансе захваљујући високом моралу и мотивацији (Yumuk, 2018). Претходна истраживања показују да између задовољства послом и организационог грађанског понашања постоји директна повезаност, односно утврђено је да задовољство послом утиче на организационо грађанско понашање и обрнуто, да организационо грађанско понашање има позитиван утицај на задовољство послом (Intaraprasong et al., 2012; Swaminathan & Jawahar, 2013). Како су и задовољство послом и организационо грађанско понашање веома важне појаве у радној средини, а на простору Републике Србије, по сазнањима аутора, има врло мало радова који их повезују, предмет овог рада је истраживање односа између наведених појава засновано на емпиријском истраживању које је обухватило 244 запослених у предузећима Југоисточне Србије. Циљ рада је да се предложи стратегије за повећање задовољства послом код запослених чиме би се извршио позитиван утицај на њихову спремност за испољавање организационог грађанског понашања и тиме извршио позитиван утицај на укупну организациону успешност.

Рад је структуриран тако што се, најпре, даје преглед литературе о концептима задовољства послом и организационог грађанског понашању, затим се, након развоја хипотеза и објашњења методологије истраживања, приказују и дискутују добијени резултати, док су на крају рада закључна разматрања.

2. ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ

2.1. Задовољство послом

Задовољство послом је од момента када је Хопок (Норрок) (1937) увео овај појам, па до данас, једна од најчешће изучаваних тема у оквиру менаџмента и индустријске психологије. Истовремено, то је и једна од најконтроверзнијих тема у менаџменту људских ресурса (Givaki et al., 2017) будући да се константно проналазе нови фактори и расветљавају нове ситуације које могу да имају позитиван или негативан утицај на ниво задовољства послом. Уколико се томе дода да још увек не постоји јединствен став по питању тога да ли је задовољан радник обавезно и продуктиван радник, јасно је да у овој области још увек има простора за нова истраживања.

Кад је реч о дефинисању овог феномена, дужина изучавања ове теме, као и интересовање бројних аутора за њу, резултирали су богатством схватања о томе шта задовољство послом, заправо, представља. У литератури се, ипак, издвајају мишљења најреферентнијих аутора из ове области. Тако, на пример, Лок (Locke) (1976) наводи да је задовољство послом пријатно или позитивно емоционално стање које резултира из оцене посла или искуства повезаног са њим. Спектор (Spector) (1997), даље, наводи да се задовољство послом може посматрати, или као глобално осећање које проистиче из обављања одређеног посла или, пак, као констелација различитих ставова о различитим аспектима посла. Поменути аутор сматра да је много боље применити овај други, аналитички, приступ због тога што је на тај начин лакше идентификовати аспекте посла који код запослених не производе задовољство, или не у довољној мери, што ствара могућност за унапређења у тим димензијама посла.

Веома корисно гледиште у сврху расветљавања феномена задовољства послом је и мишљење МекШејна (McShane) (2004) који наводи да задовољство послом представља ниво дивергенције између онога шта запослени очекује да добије од посла и какво је његово стварно искуство у вези са њим. Подржавајући такво гледиште Фако (Fako) и његови сарадници (2009) наводе да уколико неко очекује мало од посла и добије мало, биће подједнако задовољан као онај ко очекује пуно од посла и добије пуно. Да ситуација, ипак, није тако једноставна може се закључити из става МекШејна да појединац може бити задовољан појединим аспектима посла, али да у исто време буде незадовољан другим аспектима (McShane, 2004).

Комплексност концепта задовољства послом може се закључити и на основу чињенице да је развијен велики број инструмената за мерење, било укупног задовољства послом, било задовољства појединим аспектима посла, што говори да још увек не постоји консензус по овом питању, односно да се није дошло до тзв. "златног стандарда" у овој области (van Saane et al., 2003).

Упркос свим концептуалним дилемама везаних за тему задовољства послом извесно је да се овај феномен може довести у везу са многим важним појавама у радној средини, попут стопе флукуације, перформанси запослених,

¹ У даљем тексту биће коришћен израз „организационо грађанско понашање“.

организационе посвећености итд. Тако су истраживања показала да задовољство послом има негативан утицај на намеру за напуштањем организације (Wang & Zhang, 2010) као и да се позитивно одражава на квалитет услуга које се пружају клијентима (Singh & Jain, 2013). Укратко, утврђено је да када су запослени задовољни својим послом да су спремни да свој пун потенцијал ставе у функцију остваривања организационих циљева (Kuzey, 2012; Latif et al., 2013).

Једна од појава која се, такође, доводи у везу са задовољством послом јесте и организационо грађанско понашање запослених које је из перспективе послодавца врло пожељан облик понашања запослених.

1.2. Организационо грађанско понашање

Утемељивачем концепта организационог грађанског понашања сматра се Орган (Organ) (1988) који под оваквим обликом понашања запослених подразумева дискреционо (добровољно) понашање запослених које није директно и експлицитно признато од стране система награђивања у организацији, али које доприноси ефективнијем функционисању организација. Због тога што овај облик понашања запослених није формално захтеван од запослених често се означава и као понашање које превазилази улогу која је запосленима додељена у организацији (енгл. *extra-role behavior*) (Bienstock et al., 2003).

У литератури је готово уобичајено да се концепт организационог грађанског понашања посматра кроз пет димензија и то: савесност, алтруизам, грађанске врлине, спортско понашање, односно „фер плеј“, као и љубазност. Притом, савесност одражава дискреционо понашање које је изнад минимума захтеваног понашања запосленог, алтруизам се односи на пружање помоћи осталим члановима колектива приликом суочавања са различитим организационим проблемима или задацима, грађанске врлине одражавају понашање којим се демонстрира спремност да се одговорно учествује у животу организације, спортско или „фер плеј“ понашање односи се на толерантност запослених према другима, као и спремност да се прихвате промене у организацији чак иако се са њима не слаже. Коначно, љубазност одражава бригу запослених за друге, спремност да им се помогне и изађе у сусрет (Organ, 1988). Подсакоф (Podsakoff) и сарадници (2000), пак, имају врло аналитички приступ и разликују чак седам форми организационог грађанског понашања, као што су: пружање помоћи, "фер плеј" или спортско понашање, иновативност, грађанске врлине, организациона посвећеност, задовољство собом и индивидуални раст. Да концепт организационог грађанског понашања може да се посматра и врло слојевито указали су Андерсон (Anderson) и Гербинг (Gerbing) (1988) указујући да се организационо грађанско понашање може посматрати из две перспективе па, сходно томе, разликују: грађанско понашање запослених које је усмерено ка појединцима (енгл. *organizational citizenship behavior – individual*) и грађанско понашање које је усмерено ка организацији (енгл. *organizational citizenship behavior – organizational*).

Слично као и претходно описани феномен (задовољство послом), показало се да и када је реч о организационом грађанском понашању, да ова појава има позитиван утицај на ставове и понашање запослених. У неким ранијим студијама је утврђено да организационо грађанско понашање има значајан позитиван утицај на перформансе на организационом нивоу унапређујући ефективност организација од 18 до 38% исказано кроз различита мерила организационих перформанси (Podsakoff et al., 2000). Неке новије студије, такође, показују позитивне ефекте оваквог понашања запослених, односно показују да је овај облик понашања запослених негативно корелиран са флукуацијом запослених, да има позитиван утицај на рационалност коришћења ресурса предузећа, организациону посвећеност, морал запослених, као и на остваривање укупних организационих циљева (Nemakumara et al, 2018; Demirel et al. 2018).

1.3. Развој хипотеза

Однос између веома важних феномена какви су задовољство послом и организационо грађанско понашање истраживан је од стране великог броја аутора, тако да на ову тему постоји велики број емпиријских студија. У готово свим студијама је утврђено да између наведених појава постоји повезаност, али се у погледу смера утицаја, ипак, не може донети јединствени закључак (Podsakoff et al., 1993). Ради се о томе да је у неким студијама утврђено да задовољство послом води испољавању организационог грађанског понашања, а у другим да задовољство послом проистиче из организационог грађанског понашања (Koys, 2001). Међутим, аутори су мишљења да најмање што се може закључити је да је највећа вероватноћа да задовољство послом буде на високом нивоу у оним организацијама у којима је и висок ниво испољавања и организационог грађанског понашања (Podsakoff et al., 1993). Наша претпоставка је да ни у Србији ситуација није много другачија у поређењу са развијеним земљама те у том смислу наша прва и друга хипотеза гласе:

X1: Запослени у Југоисточној Србији су задовољни послом.

X2: Запослени у Југоисточној Србији испољавају организационо грађанско понашање.

У контексту позитивног утицаја задовољства послом на организационо грађанско понашање постоји велики број доказа. Тако је у неким студијама утврђено да на организационо грађанско понашање, осим појава попут организационе посвећености и перцепције правде, утиче и задовољство послом (Schappe & Psychol, 1998). До сличног закључак дошло се и у другим студијама, односно утврђен је позитиван утицај и задовољства послом и афективне посвећености запослених (Uludağ et al., 2011). У неким студијама је, на пример, утврђено да су

интринзични и екстринзични фактори задовољства послом добри предиктори организационог грађанског понашања (Mohammad et al., 2011), што опет сугерише позитиван утицај задовољства послом на овај облик понашања запослених. Позитиван утицај задовољства послом на организационо грађанско понашања утврђен је и у многим другим студијама (Intaraprasong et al., 2012; Arif & Chohan, 2012). Имајући у виду наведено, односно да велики број студија показује да постоји позитиван утицај задовољства послом на организационо грађанско понашање, наша трећа хипотеза гласи:
 ХЗ: Задовољство послом запослених у Југоисточној Србији утиче позитивно на њихово организационо грађанско понашање.

3. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Процедура. Неведене хипотезе тестиране су на основу података из узорка запослених у Југоисточној Србији. Запослени су анкетирани током 2019. године у циљу утврђивања нивоа њиховог задовољства послом и организационог грађанског понашања. Дистрибуирано је 300 упитника запосленима који су прихватили да учествују у истраживању. Укупно 244 запослених је у потпуности упитнике попунило, што даје стопу одговора од 81,33 процента. Није било непотпуно попуњених упитника, тако да су сви укључени у анализу. Упитници су дистрибуирани запосленима од стране студената Економског факултета Универзитета у Нишу који су обављали стручну праксу у оквиру редовних студентских активности. У истраживању су учествовали запослени из 33 предузећа и то: 14 микро, 10 малих, 5 средњих и 4 велика предузећа. Када се ради о делатности предузећа чији су запослени били обухваћени истраживањем, присутан је широк дијапазон делатности.

Узорак. Међу испитаницима 45,9 процената је било мушкараца и 54,1 проценат жена, што показује приближно уједначено учешће мушкараца и жена. Према критеријуму старости, испитаници до 25 година чили су 9 процената узорка, највећи део, чак 47,1 проценат старости између 26 и 40 година, 38,1 проценат старости између 41 и 55 година и свега 5,7 процената испитаници старији од 55 година. Образовна структура испитаника је следећа: испитаници су доминантно имали четврти степен стручне спреме, односно завршену средњу школу (36,1%) и шести степен стручне спреме, односно завршену вишу/високу школу (27,0%) (Табела 1).

Табела 1. Структура узорка

| | Фреквенција | Процент (%) |
|------------------------------|-------------|-------------|
| Пол | 244 | 100 |
| Мушки | 112 | 45,9 |
| Женски | 132 | 54,1 |
| Старост | 244 | 100 |
| До 25 година | 22 | 9,0 |
| 26-40 година | 115 | 47,1 |
| 41-55 година | 93 | 38,1 |
| Преко 55 година | 14 | 5,7 |
| Степен стручне спреме | 244 | 100 |
| II | 1 | 0,4 |
| III | 16 | 6,6 |
| IV | 88 | 36,1 |
| V | 30 | 12,3 |
| VI | 66 | 27,0 |
| VII | 33 | 13,5 |
| VIII | 10 | 4,1 |

Извор: Прорачун аутора

Инструменти. Први део упитника био је намењен испитивању демографских карактеристика испитаника, док је други део упитника садржао питања којима се желео утврдити ниво њиховог задовољства послом и организационог грађанског понашања. Задовољство послом мерено је уз помоћ седам питања, при чему су испитаници оцењивали на петостепеној Ликертовој скали степен слагања са наведеним тврдњама од 1 – у потпуности се не слажем до 5 – у потпуности се слажем. Упитник коришћен за мерење задовољства послом дефинисали су Фернандез (Fernandes) и Авамлех (Awamleh) (2006) приликом истраживања задовољства послом експатријата, а који је касније коришћен и у многим другим истраживањима. Пример питања за мерење задовољства послом је: „Моје мишљење се поштује на послу“. Поузданост мерне скале исказана показатељем Кронбах алфа (енгл. Cronbach's alpha) у вредности од 0,864 добијена је искључивањем питања из анализе: “У принципу, ја сам задовољан/на овим послом”.

Организационо грађанско понашање мерено је путем осам питања коришћењем петостепене Ликертове скале, где је 1 представљало потпуно неслагање са тврдњом, а 5 потпуно слагање са тврдњом. Коришћени упитник претходно су користили Сандерс (Sanders) и Рофс (Roefs) (2002). Пример питања за мерење организационог грађанског понашања је: “Чак и када ме нико не замоли, ја покушавам да помогнем другима да не направе

грешку“. Поузданост мерне скале исказана показатељем Кронбах алфа у вредности од 0,835 добијена је искључивањем питања из анализе: “Без обзира што се дешавају промене на послу, увек ћу се трудити да свој посао обављам најквалитетније могуће“.

Кронбах алфа коефицијенти, као најчешће коришћена мера поузданости скале, показују прихватљиву поузданост (Field, 2018) и упоредиви су са оригиналним мерним скалама коришћеним у другим истраживањима (Sanders & Roefs, 2002; Fernandes & Awamleh, 2006).

Анализа података. За анализу добијених података коришћен је ИБМ програм СПСС, верзија 26. Најпре је извршено тестирање одступања података од нормалности. У сврху испитивања предложене хипотезе примењени су т-тест, Пирсонова корелација и проста линеарна регресија. Према Коену (Cohen) (1992), Пирсонов коефицијент корелације уколико има вредност $\pm 0,10$ представљаће мали ефекат, $\pm 0,30$ средњи ефекат, а $\pm 0,50$ велики ефекат. За ниво статистичке значајности резултата узет је праг од $p < 0,05$.

4. РЕЗУЛТАТИ, АНАЛИЗА И ДИСКУСИЈА

Табела 2 приказује средњу вредност, стандардну девијацију и корелације између свих варијабли које су предмет анализе. Средња вредност варијабли задовољство послом и организационо грађанско понашање је већа од 3 на Ликертовој скали од 1 до 5, што упућује на закључак да запослени у Југоисточној Србији јесу задовољни послом који раде и да испољавају организационо грађанско понашање. Вредност 3 је узета као референтна вредност будући да на Ликертовој скали она означава неутралан став. Све вредности мање од 3 означавају негативан став према задовољству послом и организационом грађанском понашању, док вредности изнад 3 означавају позитиван став према истим варијаблама. Међутим, да ли се вредност ових варијабли статистички значајно разликује од вредности 3 биће приказано у наредној табели. Коефицијент корелације ($r=0,497$) показује да између задовољства послом запослених и организационог грађанског понашања постоји позитивна веза са средњим практичним ефектом (Cohen, 1992).

Табела 2. Минимум, максимум, средња вредност и корелација између варијабли

| Варијабла | Средња вредност | Стандардна девијација | Кронбах алфа | 1 | 2 |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------|--------|---|
| 1. Задовољство послом | 3,8286 | ,80910 | ,864 | 1 | |
| 2. Организационо грађанско понашање | 3,8343 | ,76525 | ,835 | ,497** | 1 |

**Корелација је значајна на 0,01 нивоу

Извор: Прорачун аутора

У циљу тестирања прве и друге хипотезе да су запослени у Југоисточној Србији задовољни послом и да испољавају организационо грађанско понашање, примењен је т-тест (Табела 3).

Табела 3. Т-тест

| | Тест вредност = 3 | | | | | |
|----------------------------------|-------------------|-----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| Задовољство послом | 15,996 | 243 | ,000 | ,82855 | ,7265 | ,9306 |
| Организационо грађанско понашање | 17,030 | 243 | ,000 | ,83431 | ,7378 | ,9308 |

Извор: Прорачун аутора

Претходна табела приказује да се ставови анкетираних запослених статистички значајно разликују од вредности 3 која на коришћеној Ликертовој скали значи неутралан став према задовољству послом и организационом грађанском понашању. Резултати су показали да су испитаници задовољни послом који раде ($t=15,996$, $df=243$, $p=0,000$) и да испољавају организационо грађанско понашање на послу ($t=17,030$, $df=243$, $p=0,000$) што указује да су хипотеза Х1 и Х2 потврђене.

Хипотеза 3 да задовољство послом утиче позитивно на организационо грађанско понашање запослених тестирана је применом прости линеарне регресионе анализе, а резултати су приказани у Табели 4.

Табела 4. Проста линеарна регресиона анализа

| | Организационо грађанско понашање | | | | |
|--------------------|----------------------------------|---------|--------------|---------|-----|
| | R ² change | β | t-Statistics | p-Value | VIF |
| Задовољство послом | ,247 | ,470 | 8,911 | ,000 | 1 |
| N | 244 | | | | |
| R ² | ,470 | | | | |
| Equation F-value | 79,403 | | | ,000 | |

Извор: Прорачун аутора

Табела 4 указује на постојање утицаја задовољства послом на организационо грађанско понашање запослених у Југоисточној Србији чиме је потврђена трећа хипотеза. Проста линеарна регресиона анализа показује да задовољство послом објашњава 24,7% варијабилитета организационог грађанског понашања запослених у Југоисточној Србији. F статистика је 79,403 и статистички је значајна на нивоу 0,000 ($p < 0,05$), што показује да је модел статистички значајан и да се уз помоћ њега може вршити оцена утицаја независне на зависну варијаблу. Нестандардизовани бета коефицијент је 0,470 ($p < 0,05$) тако да регресиона једначина може бити представљена на следећи начин:

$$\text{Организационо грађанско понашање} = 2,034 + 0,470 (\text{Задовољство послом}) \quad (1)$$

Претходна анализа пружа допринос постојећој литератури која ставља у везу једну когнитивно-емоционалну варијаблу – задовољство послом и једну бихејвиоралну варијаблу – организационо грађанско понашање (Lavy & Littman-Ovadia, 2017). У истраживању Илиесе, Ланајба, Плутка и Года (Iliesa, Lanajb, Pluutc, & Gohd, 2018) спроведеном над запосленима у локалној самоуправи и једном универзитету вршено је тестирање утицаја задовољства послом као медијатора на организационо грађанско понашање. Показало се да испуњење интраперсоналних и интраперсоналних потреба има директан утицај на задовољство послом, а да, затим, задовољство послом као медијатор има директан утицај на организационо грађанско понашање. У истраживању које су спровели аутори показало се да задовољство послом објашњава 25 процената варијабилитета у организационо грађанском понашању ($\beta = 0,25$, $p = 0,008$) што је у складу са резултатима истраживања претходно поменутих аутора. Резултати ове студије су, такође, на линији са резултатима Сафазавана, Јех Јинг, Зулиавати и Сукумаран (Shafazawana, Yeh Ying, Zuliawati, & Sukumaran, 2016) који су у својој студији иутврдили умерену позитивну корелацију између задовољства послом и организационог грађанског понашања ($r = 0,451$, $p < 0,01$), док је линеарна регресиона анализа показала путем коефицијента детерминације да је 26,9% варијабилитета у организационо грађанском понашању наставника у средњим школама објашњено задовољством послом и организационо посвећеношћу. У истој студији је утврђено да задовољство послом статистички значајно утиче на организационо грађанско понашање ($\beta = 0,299$, $p < 0,01$) (Shafazawana, Yeh Ying, Zuliawati, & Sukumaran, 2016, стр. 609).

5. ИМПЛИКАЦИЈЕ ЗА МЕНАџМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

Будући да су бројна емпиријска истраживања наведена у раду показала да се и задовољство послом и организационо грађанско понашање запослених могу довести у везу са бројним позитивним појавама у радној средини, организације треба да предузму све мере из домена менаџмента људских ресурса како би се извршио позитиван утицај на обе појаве. Истовремено, имајући у виду природу њихових релација, може се очекивати да и ове појаве између себе, такође, изврше позитиван утицај једна на другу.

У контексту емпиријског истраживања које су спровели аутори, као и постављених и доказаних хипотеза, проистиче неколико препорука за менаџере у предузећима у Републици Србији у циљу повећања задовољства послом запослених како би се извршио позитиван утицај на њихову спремност да у већој мери испоље и организационо грађанско понашање. Иако је истраживање показало да су запослени који су били укључени у истраживање генерално задовољни послом, простор за повећање тог задовољства постоји у делу награђивања запослених будући да су најмање просечне оцене задовољства исказане у овој области. Када је реч о задовољству признањима које запослени добијају за свој рад просечна оцена је 3,79, а када је реч о задовољству зарадом у поређењу са сличним предузећима, просечна оцена задовољства износи 3,70. Имајући у виду наведено, задовољство послом запослених може се повећати тако што ће се у већој мери користити и нематеријални облици награђивања (похвале, признања и сл.), као и настојањем да се успостави што виши ниво екстерне праведности када је реч о зарадама. У супротном, организације могу остати без оних запослених који сматрају да на тржишту рада вреде више. Другим речима, систем награђивања и даље остаје веома моћан механизам за повећање задовољством послом запослених (Tănăsescu & Leon, 2019).

Међутим, организационо грађанско понашање може се подстаћи и другим механизмима и мерама осим горе описаних. Имајући у виду да су напред поменуте студије показале да на овај облик понашања утиче испуњење психолошког уговора, перцепција организационе правде, као и организациона подршка, онда се врло корисни механизми за стимулисање организационог грађанског понашања могу пронаћи, управо, у овим областима. Тако, када је реч о психолошком уговору веома је важно да послодавац испуњава дата обећања, јер ће запослени бити задовољнији односом са њим и спремнији да се додатно ангажују на свом радном месту (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Супротно томе, уколико запослени сматрају да су њихова очекивања изневерена, односно да послодавац није испунио дата обећања, они ће своје понашање свести само на ниво који је дефинисан улогом коју имају у организацији или ће, чак, смањити своје залагање испод тог нивоа.

Организациона подршка коју запослени добијају, такође, може да их подстакне да на радном месту пружају и више од онога што се од њих очекује. Наиме, уколико запослени сматрају да их организација вреднује, односно да их подржава, према теорији социјалне размене може се очекивати да ће запослени „узвратити“ тако што ће се у извршавању радних задатака ангажовати више од онога што се од њих очекује. Другим речима, перципирана организациона подршка водиће реципрочном додатном ангажовању од стране запослених где ће они покушати

да узврате бољим перформансама како би се „одужили“ за примљене награде и подршку. Овакве поруке које теорија социјалне размене упућује потврђене су и у бројним емпиријским студијама (Chiang & Hsieh, 2012; Cheung, 2013).

Коначно, простор за испољавање организационог грађанског понашања запослених у већој мери налази се и у домену организационе праведности. У бројним студијама је потврђена позитивна веза између перцепције праведности у организацији и појединих димензија организационог грађанског понашања. Тако су Коновски (Konovsky) и Фолгер (Folger) (1991) утврдили снажну везу између процедуралне праведности и алтруизма запослених. На основу налаза њихове студије може се закључити да уколико су запослени задовољни процесом доношења одлука у организацији (а то је најчешће онда када су и сами укључени у њихово доношење) да су спремнији да пруже помоћ осталим члановима организације када се суочавају са тешкоћама. Позитиван утицај организационе правде на организационо грађанско понашање потврђен је и у бројним другим студијама (Kartiker & Williams, 2009; Jafari & Bidarian, 2012).

6. ЗАКЉУЧАК

Предмет истраживања аутора били су запослени у 33 предузећа која послују на територији Републике Србије. Укупно 244 анкетираних запослених исказало је став да је задовољно послом који ради и да испољава организационо грађанско понашање. Анализа је, даље, показала да између задовољства послом испитаника и њиховог организационог грађанског понашања постоји позитивна веза, али и позиван утицај задовољства послом на организационо грађанско понашање. Поред тога, истраживање је показало и да се 24,7% варијабилитета зависне променљиве може објаснити варијабилитетом независне променљиве, која је у овом случају задовољство послом. Резултати овог истраживања усаглашени су са резултатима других истраживача из ове области (Shafazawana, Yeh Ying, Zuliawati, & Sukumaran, 2016; Hiesia, Lanajib, Pluut, & Gohd, 2018), тако да је веродостојност резултата приказане анализе коректна.

Сходно добијеним резултатима истраживања у раду су предложени одређени механизми и мере које менаџери за људске ресурсе могу да употребе како би се запослени у предузећима у Републици Србији подстакли на испољавање организационог грађанског понашања, било да они делују директно на овај облик понашања, било да на њега делују посредством повећања задовољства послом.

Међутим, овај рад није без ограничења. Она су превасходно везана за величину узорка, као и чињеницу да су анкетирани само запослени у једном делу Републике Србије. Стога да би се закључци могли генерализовати будуће истраживање на ову тему мора бити праћено повећањем броја испитаника. Ипак, упркос евидентним ограничењима рада, његов допринос се огледа у предложеном сету мера из домена менаџмента људских ресурса у сврху подстицања организационог грађанског понашања запослених, као и обогаћивању домаће литературе из ове области будући да овој теми до сада није посвећена довољна пажња с обзиром на њен значај.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Anderson, J.C., & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411- 423.
- Arif, A., & Chohan, A. (2012). Job satisfaction is influencing the organizational citizenship behaviour: A study on employee's, working in banking sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (8).
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17 (4/5), 357-377.
- Cheung, M. F. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (6), 551-572.
- Chiang, C. F. & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1), 180-190.
- Cohen, J. (1992). Quantitative methods in psychology: A power primer. *Psychological Bulletin*, 112 (1), 153–159. DOI: 10.1037/0033-2909.112.1.155.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37 (7), 903-930.
- Demirel, Y., Elhusadi, I., & Alhasadi, A. (2018). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Factors. *International Journal of Business and Management Innovation (IJBMI)*, 7 (3), 27-39.

- Duffy, J. A., & Lilly J. (2013). Do individual needs moderate the relationships between organizational citizenship behavior, organizational trust and perceived organizational support? *Journal of Behavioral & Applied Management*, 14 (3), 185-197.
- Fako, T. T., Moeng, S. R. T., & Foreheh, N. (2009). Gender Differences in Satisfaction with the Type of Work University Employees Do: Evidence from the University of Botswana. *Journal of Service Science and Management*, 2 (4), 404-417.
- Fernandes, C., & Awamleh, R. (2006). Impact of organizational justice in an expatriate work environment. *Management Research News*, 29 (11), 701-712.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Givaki, E., Davoudi, H., Manzari, A. R., & Alipour Katigarie, S. (2018). Job Satisfaction Prediction based on Job Motivation and Emotional Intelligence of Managers and Employees. *Iranian journal of educational sociology*, 1 (7), 112-118.
- Hemakumara, G., Khatibi, A., & Johar, G. (2018). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior among the Administrative Staff of State Universities in Sri Lanka. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 7 (8), 40-44.
- Hoppock, R. (1937). Job satisfaction of psychologists. *Journal of Applied Psychology*, 21 (3), 300-303.
- Ilies, R., Lanaj, K., Pluut, H., & Goh, Z. (2018). Intrapersonal and interpersonal need fulfillment at work: Differential antecedents and incremental validity in explaining job satisfaction and citizenship behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 151-164. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.07.005.
- Intaraprasong, B., Dityen, W., & Krugkrunjit, P.T. (2012). Job satisfaction and organizational citizenship behavior of personnel at one university hospital in Thailand. *The Journal of the Medical Association of Thailand* 95 (6). 102-108.
- Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 47, 1815-1820.
- Jebeli, M. J., & Etebarian, A. (2015). Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior. *MAGNT Research Report*, 3 (4), 153-158.
- Karriker, J., H., & Williams, M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, 35 (1), 112-135.
- Konovsky, M. A., Folger, R. (1991), The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' layoff reactions, *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 630-650.
- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114.
- Kuzey, C. (2012). Impact of Health Care Employees' Job Satisfaction On Organizational Performance Support Vector Machine Approach. *European Journal of Economic and Political Studies*, 5 (1), 65-89.
- Latif, M. S., Ahmad, M., Qasim, M., Mushtaq, M., Ferdoos, A. & Naeem, H. (2013). Impact of employee's job satisfaction on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 5 (5), 166-171.
- Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My Better Self: Using Strengths at Work and Work Productivity, Organizational Citizenship Behavior, and Satisfaction. *Journal of Career Development*, 44 (2), 95-109. DOI: 10.1177/0894845316634056.
- Locke, E. A., Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L., & Miller, A. M. (1964). Convergent and discriminant validity for areas and methods of rating job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 48 (5), 313-319.
- McShane, S. (2004). *Canadian Organizational Behaviour* (5th ed.). Toronto: McGraw-Hill Ryerson.
- Miao, R. T. (2011). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 12 (2), 105-127.
- Mohammad, J., Habib, Q.F., & Alias, A.M. (2011). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: An empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), 149-165.
- Niehoff, P.B., & Moorman, H. R. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: a review and suggestions for future research, Y Ferris, G.R. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11 (pp. 1-40). Greenwich, CT: JAI Press.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513–563.
- Robinson, L. S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 574-599.
- Sadiq, S. (2014). Relationship between Psychological Contract Violation, Supervisory Support, Psychological Contract Breach and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business and Management*, 16 (3), 48-53.
- Sanders, K., & Roefs, A. (2002). Maatschappelijk verantwoord ondernemen en de binding van medewerkers. *Gedrag en Organisatie*, 15, 94-105. y Drenth, J.C (2009). The ingredients for a committed workforce (master thesis), доступно на: <https://docplayer.net/63666663-Master-thesis-january-2009-the-ingredients-for-a-committed-workforce-by-j-c-drenth.html>
- Schappe, S. P., & Psychol, J. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment and fairness perceptions on organizational citizenship behaviour. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 132 (3), 277–290
- Shafazawana, M.T., Yeh Ying, C., Zuliawati, M.S., & Sukumaran, K. (2016). Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors. *Procedia Economics and Finance*, 35, 604-611. DOI: 10.1016/S2212-5671(16)00074-5.
- 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*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Swaminathan, S., & Jawahar, P. D. (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behaviour: An empirical study. *Global Journal of Business Research*, 7 (1), 71-80.
- Tănăsescu, C. A., & Leon, R. D. (2019). Human Resources Practices in the Romanian Banking System: Rewards, Job Satisfaction, and Job Performance. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7 (4), 469-483.
- Uludağ, O., Khan, S., & Güden, N. (2011). The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions. *Florida International University Hospitality Review*, 29 (2), 1-21.
- Van Saane, N., Sluiter, J.K., Verbeek, H.A.M., & Frings-Dresen, M.H.W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction – a systematic review. *Occupational Medicine*, 53 (3), 191–200.
- Wang, Z., & Zhang, L. (2010). An empirical study on relations among person–organization fit, job satisfaction and turnover intention. *Chinese Journal Management*, 3, 379–385.
- Wright, P., McMahan, P., & McWilliams, A. (1993). *Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective*. Los Angeles: Center for Effective Organizations-Marshall School of Business.
- Yumuk, G., G. (2018). Relationship between Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: Sample of Edirne Financial Office Employees in Turkey. *American International Journal of Contemporary Research*, 8 (1), 64-74.

JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR: THE EXAMPLE OF EMPLOYEES IN THE SOUTH EAST OF SERBIA

Abstract: Organizational citizenship behaviour is the behaviour of employees that goes beyond their duties defined by the job description, and therefore, from the perspective of employers, is a highly desirable form of behaviour in an organization. However, the willingness of employees to exhibit this type of behaviour is conditioned by a number of factors that have their source in the work environment itself. Numerous empirical studies suggest that this behaviour can be driven by employee job satisfaction, fulfilment of psychological contract, perception of high levels of organizational justice and organizational support, etc. The paper starts with three hypotheses. The first and second are that the employees are satisfied with the job and exhibit organizational citizenship behaviour, that is, on a Likert scale from 1 to 5, the mean of the variables is greater than 3. This assumption was tested using the t-test. The second hypothesis is that employee satisfaction has a statistically significant effect on organizational citizenship behaviour. Correlation and simple regression analysis methods were used to test this hypothesis. The analysis is based on data obtained through primary research during 2019. The survey involved 244 employees in south-eastern Serbia. The aim of the paper is, based on the results that are obtained, to propose strategies for increasing employee satisfaction which would have a positive impact on their willingness to manifest organizational citizenship behaviour.

Key words: job satisfaction, organizational citizenship behavior, employees, enterprise