

Izvorni naučni članak

UDK: 005.966.32

331.101.32

doi:10.5937/ekonhor2601065J

# MEDIJATORSKI MEHANIZAM ORGANIZACIONE POSVEĆENOSTI: RAZOTKRIVANJE UTICAJA PERCIPIRANE ORGANIZACIONE PRAVDE NA NAMERU ODLASKA ZAPOSLENIH

Ivana Jolović<sup>1\*</sup>, Stefan Zdravković<sup>2</sup> i Nevena Jolović<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Republika Srbija

<sup>2</sup>Univerzitet MB u Beogradu, Poslovni i pravni fakultet, Beograd, Republika Srbija

<sup>3</sup>Institut ekonomskih nauka, Beograd, Republika Srbija

Polazeći od maksime da „percepcije pojedinaca oblikuju njihovu stvarnost“, istraživanje organizacionog ponašanja naglašava važnost prepoznavanja subjektivnih iskustava zaposlenih o okolnostima na radnom mestu. Percepcija proceduralne, distributivne i interakcijske pravde od strane zaposlenih čini snažan prediktor „postojanosti“ radne snage – organizacionu pravdu. Rad ima za cilj istraživanje uticaja ovog fenomena na nameru odlaska zaposlenih iz organizacije, uz paralelno ispitivanje potencijalne posredničke uloge organizacione posvećenosti u pomenutoj relaciji. Sveobuhvatan pregled relevantne literature, u kombinaciji sa tehnikama tematske i *desk* analize, postavlja temelje istraživanja. Empirijska komponenta studije obuhvatila je 99 pojedinaca (milenijalaca) zaposlenih u srpskoj privredi na početku 2023. godine. Njihovi stavovi evidentirani su putem elektronskog, online upitnika. Podaci su obrađeni korišćenjem naprednih statističkih alata – SmartPLS 4.0 i SPSS 26.0 softvera. Nalazi su potvrdili glavnu istraživačku pretpostavku koja implicira da organizaciona posvećenost posreduje u odnosu između percipirane organizacione pravde i namere zaposlenih milenijalaca da napuste organizaciju.

**Ključne reči:** percipirana organizaciona pravda, organizaciona posvećenost, namera odlaska, organizaciona dinamika, PLS-SEM, razdvojeni dvostepeni pristup

JEL Classification: D23, J63, M12, M54

## UVOD

Kako bi „organizacioni čvor“ sačinjen od organizacione pravde, organizacione posvećenosti i namere odlaska iz organizacije bio razmršen, za

istraživače je ključno i opredeljujuće saznanje prema kome svaka od imenovanih involviranih komponenti radno okruženje oplemenjuje međusobno korelisanim društveno-ekonomskim aspektima, zahtevajući pritom iscrpno individualno istraživanje. Studija formuliše osnovnu pretpostavku prema kojoj „favorizovanje“ pravičnosti i jednakosti u organizaciji, može doneti izrazito poboljšanje stabilnosti radne

\* Korespondencija: I. Jolović, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Trg Dositeja Obradovića 6, 21102 Novi Sad, Republika Srbija; e-mail: ivanajolovic@uns.ac.rs

snage i ukupnog finansijskog/inovativnog učinka, budući da organizaciona pravda (obuhvatajući proceduralnu, distributivnu i interakcijsku dimenziju) igra ključnu ulogu u oblikovanju posvećenosti zaposlenih i suzbijanju namera fluktuacije. Organizaciona pravda jasno predočava percepcije zaposlenih po pitanju radnog okruženja, „obuhvata“ osećaj organizacione pripadnosti i emocionalnog ulaganja koji se razvija, pri čemu postaje ključna determinanta dugoročne lojalnosti zaposlenih, te sredstvo za ublažavanje fluktuacije (Imamoglu, Ince, Turkcan, Atakay, 2019; Mengstie, 2020; Budomo, 2023). Dosadašnja istraživanja ukazuju na postojanje tvrdnji prema kojima negativna percepcija organizacione pravde od strane zaposlenih može „narušiti“ posvećenost i uticati na značajnu eskalaciju stope fluktuacije istih, dok pozitivna percepcija ovog fenomena u radnom okruženju kod zaposlenih može podstaći dubok osećaj lojalnosti, smanjujući verovatnoću negativnih ponašanja u vezi sa poslom. Izložene kompleksne relacije bile su u fokusu opsežnih naučnih istraživanja (Loi, Hang-Yue & Foley, 2006; Bakri & Ali, 2015; Sökmen & Ekmekçioğlu, 2016; Al-Kilani, 2017; Emeji, 2018; Khalid, Rehman & Muqadas, 2018; Khan, Afsheen, Jan & Tariq, 2018; Ekmekcioglu & Aydogan, 2019; Jang & Hwang, 2019; Kang & Sung, 2019; Mete & Sökmen, 2019; Fatima, Izhar & Kazmi, 2020; Aggarwal, Jaisinghani & Nobi, 2022; Mahfouz, Halim, Bahkia & Alias, 2022; Abdullah & Al-Abrrow, 2023; Budomo, 2023).

Prateći intelektualnu misao imenovanih istraživačkih prethodnika, ova studija povlači osnovnu istraživačku pretpostavku da, iako organizaciona pravda deluje kao fundamentalni element retencije zaposlenih (budući da utiče na percepcije i oblikovanje stavova/ponašanja istih u domenu radnog okruženja), nivo posvećenosti zapravo predstavlja ključnu komponentu koja u krajnjoj instanci determiniše nameru zaposlenih da napuste organizaciju ili ostanu u njoj. Predmet studije je temeljno ispitivanje (in)direktnih relacija koje se uočavaju između percipirane organizacione pravde, organizacione posvećenosti i namere zaposlenog da napusti organizaciju. Primarni cilj studije je da se istraži na koji način percipirana organizaciona pravda utiče na odluku prosečnog zaposlenog milenijalca da napusti organizaciju, dok se istovremeno ispituje

da li nivo posvećenosti igra posredničku ulogu u ovom odnosu. Inicijalno polazište istraživanja je u teorijskom pregledu literature sa propratnim prikupljanjem statistički vrednih podataka kako bi se empirijska konekcija između organizacione pravde i organizacione posvećenosti mogla razumeti, kao dodatak istraživanju preovlađujućih trendova fluktuacije među milenijumskom generacijom zaposlenih u okviru srpskog poslovnog ambijenta. Predstavljene istraživačke namere ukazuju na targetirani istraživački gep koji prema saznanjima autora postoji, budući da studija koja kombinuje tri imenovane predmetne varijable do sada nije sprovedena na uzorku milenijumske generacije, niti u specifičnom kontekstu nacionalne privrede.

Uzevši u obzir sve navedeno, studija je strukturirana na način da obuhvati nekoliko precizno definisanih segmenata. Prvi segment - teorijski okvir istraživanja, pruža jezgrovito i sistematsko teorijsko obrazloženje svih varijabli uključenih u analizu, te pregled njihovih međusobnih relacija koji je do sada opisan u relevantnoj literaturi. Drugi segment - metodologija istraživanja, daje osvrt na, u istraživanju korišćeni, instrument za prikupljanje podataka, izlaže karakteristike uzorka, te nudi opis statističkih alata upotrebljenih za obradu i analizu prikupljenih podataka. Kroz naredni, treći segment prikazuje se istraživački model razvijen za potrebe studije i izlažu preliminarne analize; nakon čega sledi predstavljanje ključnih rezultata istraživanja, praćenih prigodnom kritičkom diskusijom (četvrti segment). Peti, završni segment studije obuhvata sažeta zaključna razmatranja, „samorefleksiju“ studije, te preporuke za buduće pravce istraživanja u datoj naučnoj oblasti.

## TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Konstrukt organizacione pravde obuhvata subjektivne percepcije zaposlenih o pravičnosti: praksi menadžmenta ljudskih resursa, odluka, aktivnosti i interakcija načinjenih od strane matične organizacije, zajedno sa posledičnim uticajima koje ove percepcije imaju na njihove radne stavove i ponašanje (Kim, Lin & Leung, 2015; Abdullah &

Al-Abrov, 2023). Pojednostavljeno, organizaciona pravda predstavlja ličnu procenu etičke i moralne pozicije menadžerskog ponašanja u organizaciji, koju daju zaposleni, odnosno karakterističnu meru verovanja zaposlenih da se prema njima na radnom mestu postupa fer i pošteno (Greenberg & Colquitt, 2013). Ovo je subjektivan i deskriptivan koncept budući da uključuje uverenja pojedinaca (percepciju ispravnosti i usklađenosti sa moralnim kodeksom), a ne objektivnu stvarnost (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007). Organizaciona pravda, stoga, može biti opisana kao fundamentalni koncept koji naglašava neophodnost inkorporiranja pravičnosti u organizacionu strukturu i operativnu „bit“. Umesto da bude površan dodatak, pravda mora biti duboko ukorenjena u funkcionisanje organizacije (strateško planiranje, procese donošenja odluka, te svakodnevne operacije), osiguravajući da utiče na sve interakcije/odnose zaposlenih. Uspostavljanje ove pravičnosti putem organizacione hijerarhije može uključivati različite alate i strategije (na primer, jedna od ideja kreiranja/osiguranja organizacione pravde predlaže predstavnicima menadžmenta da zauzmu perspektivu zaposlenih i ulože napore u razumevanje/podizanje svesti o tome koje vrste događaja kod zaposlenih izazivaju subjektivni osećaj organizacione pravde).

Kako što je već objašnjeno, organizaciona pravda je kompleksna i obuhvata višestruke dimenzije, uključujući: distributivnu pravdu (koja se tiče pravičnosti raspodele rezultata, poput nagrada i unapređenja, u pogledu individualnih doprinosa zaposlenih), proceduralnu pravdu (koja odražava pravičnost procesa donošenja odluka, fokusiranje na transparentnost, doslednost i mogućnost zaposlenih da daju svoj doprinos) i interakcijsku pravdu (koja se bavi pravičnošću interpersonalnog tretmana, procenjujući u kojoj meri se nadređeni, menadžeri i kolege prema zaposlenima odnose sa poštovanjem, iskreno i ujednačeno) (Kim *et al*, 2015; Al-Kilani, 2017; Dasanayake & Dharmasiri, 2020). Prethodna istraživanja (Phayoonpun & Mat, 2014; Bayarçelik & Findikli, 2016; Imamoglu *et al*, 2019; Dasanayake & Dharmasiri, 2020; Jehanzeb & Mohanty, 2020; Mengstie, 2020; Novitasari, Asbari, Wijaya & Yuwono, 2020; Zarish, Zulqarnain & Rehman, 2020;

Đorđević, Milanović & Stanković, 2021; Magfuroh & Herminingsih, 2021; Mulang, 2022; Sunaris Wahyoedi & Tecoalu, 2022; Ghaderi, Tabatabaei, Khoshkam & Shahabi Sorman Abadi, 2023; Malla & Malla, 2023; Özkan, 2023; Alyahya Sobaih, Gharbi, Aliane & Bouzguenda, 2024; Moon, Lim & Kim, 2024; Yousaf, Saleem & Ishaq, 2024) otkrila su da visoka percepcija organizacione pravde generalno dovodi do pozitivnijih radnih stavova, podržavajućeg ponašanja i boljih rezultata učinka, dok percepcija nepravde može rezultirati smanjenom posvećenošću, nezadovoljstvom, smanjenim angažovanjem i motivacijom zaposlenih, te povećanom stopom fluktuacije. Razumevanje i rešavanje problematike ovih percepcija je od vitalnog značaja za organizacionu efektivnost.

Organizaciona posvećenost se može definisati kao emocionalna vezanost i odanost koju zaposleni oseća prema određenoj organizaciji (Karem, Jameel & Ahmad, 2019). Ovaj fenomen odražava stepen do koga se zaposleni identifikuje sa organizacijom-poslodavcem i njenim ciljevima, izražava zabrinutost za dugoročni uspeh i dobrobit organizacije, i oseća ponos bivajući njen pripadnik; odnosno stepen do koga zaposleni želi da zadrži svoje članstvo u istoj (Bakri & Ali, 2015; Bošković, 2021). Drugim rečima, organizaciona posvećenost predstavlja psihološku vezu zaposlenog sa organizacijom koja integriše osećaj emocionalne privrženosti, uključenosti u posao, lojalnost i veru u vrednosti organizacije. Prethodna istraživanja (Bibby, 2008; Jang & Hwang, 2019; Fatima *et al*, 2020; Guzeller & Celiker, 2020; Jolović & Berber, 2021; Aggarwal *et al*, 2022; Budomo, 2023; Chang, Kim & Yoo, 2024) utvrdila su da organizaciona posvećenost zaposlenih služi kao pokretač održive lojalnosti, te poseduje moć smanjenja stopa fluktuacije. Zaposleni koji ispoljavaju visok nivo posvećenosti skloniji su usklađivanju sa dugoročnim organizacionim ciljevima, dok istovremeno značajno doprinose kulturi kompanije i rezultatima rada. U ovom kontekstu, organizaciona posvećenost se profilise kao ključni faktor efektivnosti, naglašavajući važnost negovanja posvećenog i angažovanog osoblja.

Namera odlaska iz organizacije, odnosno, verovatnoća da će zaposleni radnici razmišljati o

napuštanju svojih radnih mesta, blisko je povezana sa prethodno predstavljanim konceptima (Loi *et al*, 2006; Bakri & Ali, 2015; Sökmen & Ekmekçioğlu, 2016; Khalid *et al*, 2018; Mete & Sökmen, 2019; Mahfouz *et al*, 2022; Budomo, 2023). Literatura ukazuje da je odnos organizacione pravde i namere odlaska iz organizacije objašnjen pomoću tri merodavne teorije. Prva je teorija pravičnosti koja pretpostavlja da zaposleni procenjuju pravičnost upoređujući ono što doprinose (input) sa onim što dobijaju (output) od organizacije (generalno postavljajući pitanje da li je raspodela resursa pravedna). Ukoliko je ovaj odnos u balansu, namere odlaska zaposlenih nisu problem (Greenberg & Colquitt, 2013; Mulang, 2022). Druga, teorija usklađenosti ličnosti i organizacije, sugerise da su zaposleni skloniji da ostanu u organizaciji kada su njihove lične vrednosti usklađene sa vrednostima organizacije. Zaposleni koji percipiraju podudarnost između svojih vrednosti - kao što su pravičnost i jednakost - i kulture organizacije, imaju veću verovatnoću da će iskazati značajniju posvećenost i niži nivo fluktuacije (Farooqui & Nagendra, 2014). Nasuprot tome, treća, teorija socijalne razmene, pretpostavlja da zaposleni razvijaju dubok osećaj lojalnosti kada primete postojanje recipročnog odnosa sa organizacijom. Kada se zaposleni osećaju cenjeno, te pošteno tretirano, verovatnoća da će uzvratiti povećanom posvećenošću i pozitivnim ponašanjem je veća. Ovaj dvosmerni odnos gradi radno okruženje poverenja i obaveza, što dovodi do nižih stopa fluktuacije (Cropanzano, Anthony, Daniels & Hall, 2017).

Podržane prethodnim istraživanjima i detaljno predstavljanim interkonekcijama, razvijaju se hipoteze, koje će voditi ispitivanje razmatranih aspekata organizacionog ponašanja. Prva istraživačka hipoteza ( $H_{01}$ ), izvedena iz predstavljenih teorijskih uvida, pretpostavlja da viši nivoi organizacione pravde dovode do viših nivoa posvećenosti zaposlenih, konkretno da postoji direktan, statistički značajan i pozitivan uticaj percipirane organizacione pravde na organizacionu posvećenost. Druga istraživačka hipoteza ( $H_{02}$ ) pretpostavlja da su viši nivoi organizacione posvećenosti povezani sa redim formiranjem namere fluktuacije, tvrdeći da postoji direktan, statistički značajan i negativan

uticaj organizacione posvećenosti na nameru odlaska iz organizacije. Treća istraživačka hipoteza ( $H_{03}$ ) pretpostavlja da percipirana organizaciona pravda ima direktan, statistički značajan i negativan uticaj na nameru odlaska iz organizacije; te daje usmerenje ka formulisanju medijatorske istraživačke hipoteze za datu relaciju. Shodno tome, poslednja istraživačka hipoteza ( $H_{04}$ ) pretpostavlja postojanje medijatorskog (posredničkog) efekta odnosno uloge organizacione posvećenosti u odnosu između percipirane organizacione pravde i namere odlaska iz organizacije, bazirane na konekcijama koje su prethodno ispitali autori N. Bakri i N. Ali (2015), M. H. Al-Kilani (2017), S. Khalid *et al* (2018), E. S. Mete i A. Sökmen (2019) i S. Mahfouz *et al* (2022).

## METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### Upitnik

Zarad prikupljanja primarnih statističkih podataka, *online* upitnik (koji je targetirao zaposlene predstavnike milenijumske generacije širom Republike Srbije tokom prvog tromesečja 2023. godine) je konstruisan korišćenjem platforme *Google Forms*. Upitnik je obuhvatio ukupno 53 pitanja. Od toga, 11 pitanja imalo je za cilj prikupljanje demografskih podataka o ispitanicima (pol, starosna kohorta, obrazovna postignuća i regionalno prebivalište), detalje o njihovom zaposlenju (trenutno stanje zaposlenosti, forma ugovora, forma i dužina zaposlenja, mesečni dohodak, veličina i sektorska pripadnost organizacije). Četrdeset dva dodatna pitanja konstruisana su radi ispitivanja primarnih istraživačkih ciljeva (konstrukti percipirana organizaciona pravda, organizaciona posvećenost i namera odlaska iz organizacije), a izvedena iz znanih, validiranih anketnih upitnika razvijenih od strane autora B. P. Niehoff i R. H. Moorman (1993), J. P. Meyer, N. J. Allen i C. A. Smith (1993), te E. K. Kelloway, B. H. Gottlieb i L. Barham (1999). Primera radi, jedan od šest iskaza razvijenih od strane autora B. P. Niehoff i R. H. Moorman (1993), koji je korišćen za merenje proceduralne pravde, bio je formulisan na sledeći način: „Sve odluke o poslu se

dosledno primenjuju na sve predviđene zaposlene“; jedan od pet iskaza koji je merio distributivnu pravdu glasio je: „Smatram da je nivo moje zarade pravičan“; dok je jedan od devet iskaza koji je trebalo da opiše interakcijsku pravdu imao sledeću sadržinu: „Pri donošenju odluka o mom poslu, generalni menadžer iskazuje brigu za moja radna prava“. Primer jednog od 18 iskaza, koji je korišćen za merenje organizacione posvećenosti, glasio je: „Bio/la bih veoma srećan/na da ostatak svoje karijere provedem u ovoj organizaciji“, a ekstrahovan je iz skale J. P. Meyer *et al* (1993). Konačno, primer jednog od četiri iskaza razvijenih od strane E. K. Kelloway *et al* (1999), koji je korišćen za merenje namere odlaska iz organizacije, formulisan je kao izjava: „Planiram da potražim novi posao“. Detaljan pregled strukture istraživačkog upitnika predstavljen je pomoću Tabele 1.

Petostepena, psihometrijska Likertova skala stavljena je na raspolaganje učesnicima istraživanja, kako bi zabeležila njihove stavove o glavnim komponentama (varijablama) empirijske analize, odnosno pomogla u oceni upitnikom obuhvaćenih iskaza. Skala je imala opseg od 1, što označava potpuno neslaganje, do 5, što predstavlja potpuno slaganje sa izloženim izjavama.

## Uzorak

Istraživački uzorak sačinjavalo je 99 ispitanika (od kojih su svi bili državljani Republike Srbije), čija je anketna podobnost potvrđena izjavama da su bili zaposleni u vreme sprovođenja ankete (početak 2023. godine). Starost ispitanika bila je unapred definisana - u istraživanje su uključeni isključivo

pripadnici Generacije Y (pojedinci rođeni u periodu između 1980. i 2000. godine, opšteprihvaćeno nazvani „milenijalcima“). Radi kvaliteta interpretacije rezultata, predstavljena kohorta je nadalje podeljena u dve potkategorije - starije milenijalce (rođene između 1980. i 1990) i mlađe milenijalce (rođene između 1991. i 2000).

Tipičan ispitanik u uzorku je bio zaposleni mlađi milenijalac (67,7% uzorka) ženskog pola (62,6%), sa visokim nivoom obrazovnih postignuća, potkrepljenim posedovanjem diplome master akademskih studija (43,4%), koji trenutno živi regionu Južne i Istočne Srbije (39,4% uzorka). Zarad omogućavanja detaljnijeg uvida, demografski profil anketnih ispitanika učinjen je dostupnim u Tabeli 2.

Sa organizacionog stanovišta, tipičan ispitanik u uzorku bio je zaposleni sa punim radnim vremenom (75,8% uzorka), angažovan na neodređeno vreme (43,4%), koji je u postojećoj organizaciji proveo od 1 do 5 godina (49,5%), ostvarujući 251-500 evra mesečnih prihoda (44,4%). Njegova organizacija-poslodavac pripada privatnom sektoru (64,6%) i mikro je veličine (31,3% uzorka). Zarad omogućavanja detaljnijeg uvida, radni profil anketnih ispitanika učinjen je dostupnim u Tabeli 3.

## Analiza podataka

Centralnu komponentu studije činio je sveobuhvatan pregled relevantne literature zarad detektovanja ključnih istraživačkih veza, te tehnike tematske i desk

**Tabela 1** Struktura anketnog upitnika

Konstrukt	Ukupan broj pitanja	Vrsta varijable	Skala	Izvor
Percipirana organizaciona pravda Proceduralna pravda (6)    Distributivna pravda (5)    Interakcijska pravda (9)	20	Nezavisna varijabla	Skala percipirane org. pravde	Niehoff & Moorman (1993)
Organizaciona posvećenost	18	Zavisna, medijatorska varijabla	Upitnik organizacione posvećenosti	Meyer <i>et al</i> (1993)
Namera odlaska iz organizacije	4	Zavisna varijabla	Skala namere odlaska iz organizacije	Kelloway <i>et al</i> (1999)

**Tabela 2** Demografski profil anketnih ispitanika

Parametar	Periodičnost	Procenat
Pol		
Muški	37	37,4
Ženski	62	62,6
Kompletan uzorak ispitanika	99	100,0
Starosna kohorta		
Rođeni 1980-1990. (stariji milenijalci)	32	32,3
Rođeni 1991-2000. (mlađi milenijalci)	67	67,7
Kompletan uzorak ispitanika	99	100,0
Obrazovna postignuća		
Osnovno obrazovanje	0	0,0
Srednje obrazovanje	12	12,1
Više obrazovanje	2	2,0
Visoko obrazovanje (Bachelor)	36	36,4
Visoko obrazovanje (Master)	43	43,4
Visoko obrazovanje (Ph.D.)	6	6,1
Kompletan uzorak ispitanika	99	100,0
Regionalno prebivalište u okviru granica Republike Srbije		
Vojvodina	8	8,1
Beograd	19	19,2
Južna i Istočna Srbija	39	39,4
Šumadija i Zapadna Srbija	33	33,3
Kosovo i Metohija	0	0,0
Kompletan uzorak ispitanika	99	100,0

Izvor: Autori

analize, koje su poslužile kao ključni istraživački instrumenti za postizanje „naučne dubine“ istraživanja. Pre sprovođenja empirijske analize podataka, renomirani softver *IBM SPSS Statistics 26.0* (IBM Corporation, 2019) upotrebljen je radi kreiranja profila tipičnog ispitanika kroz analizu frekvencije. Za validaciju predloženog istraživačkog modela, studija je upotrebila specijalizovanu proceduru Modeliranje strukturnih jednačina, pomoću tehnike parcijalnih najmanjih kvadrata (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling - PLS-SEM*), koristeći pritom napredne mogućnosti SmartPLS 4.0 softvera (Ringle, Wende & Becker, 2022) za rigorozno testiranje predloženih hipoteza istraživanja.

**Tabela 3** Radni profil anketnih ispitanika

Parametar	Periodičnost	Procenat
Trenutno stanje zaposlenosti		
U radnom odnosu	99	100,0
Van radnog odnosa	0	0,0
Kompletan uzorak ispitanika	99	100,0
Forma ugovora		
Stalni radni odnos	43	43,4
Privremeni radni odnos	38	38,4
Rad van radnog odnosa	9	9,1
Rad bez ugovora	9	9,1
Kompletan uzorak ispitanika	99	100,0
Forma zaposlenja		
Puno radno vreme	75	75,8
Nepuno radno vreme	24	24,2
Kompletan uzorak ispitanika	99	100,0
Dužina zaposlenja		
Kraća od 1 godine	22	22,2
1-5	49	49,5
6-10	18	18,2
11-15	8	8,1
16-20	2	2,0
Duža od 20 godina	0	0,0
Kompletan uzorak ispitanika	99	100,0
Mesečni dohodak		
Do EUR 250	18	18,2
EUR 251-500	44	44,4
EUR 501-750	20	20,2
EUR 751-1.000	10	10,1
Preko EUR 1.000	7	7,1
Kompletan uzorak ispitanika	99	100,0
Sektorska pripadnost organizacije		
Javna	35	35,4
Privatna	64	64,6
Kompletan uzorak ispitanika	99	100,0
Veličina organizacije		
Mikro (1-9 zaposlenih)	31	31,3
Mala (10-49 zaposlenih)	18	18,2
Srednja (50-249 zaposlenih)	25	25,3
Velika (250 zaposlenih ili više)	25	25,2
Kompletan uzorak ispitanika	99	100,0

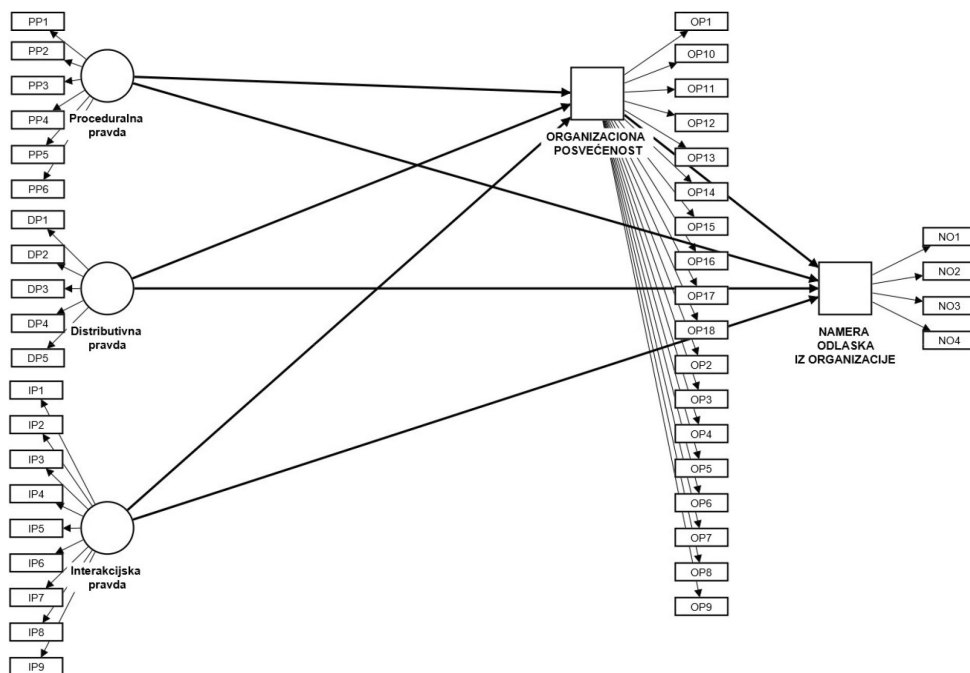
Izvor: Autori

## ISTRAŽIVAČKI MODEL I PRELIMINARNE ANALIZE

Rastući trend u proceni modela strukturnih jednačina promoviše korišćenje Modeliranja strukturnih jednačina pomoću tehnike parcijalnih najmanjih kvadrata (PLS-SEM), o čemu svedoče vodeća istraživanja (Wong, 2013; Hair, Sarstedt, Hopkins & Kuppelwieser, 2014; Hair, Risher, Sarstedt & Ringle, 2019; Jolović & Berber, 2021). Pored toga, nedavne studije u domenu društvenih nauka istakle su značajnu popularnost kompozitnih metoda za modelovanje kompleksnih međusobnih relacija posmatranih latentnih varijabli (Sarstedt, Hair, Cheah, Becker & Ringle, 2019), idući izvan tradicionalnih konceptualizacija konstrukata, koje generalno deluju na jednom nivou apstrakcije. Korišćenje konstrukata višeg reda postalo je primetno rasprostranjeno, budući da pruža okvir za analizu konstrukata kako na apstraktnom (višem), tako i na specifičnijem (nižem) nivou. Kao što su Hair *et al* (2019) polemicali, istraživači na raspolaganju imaju različite metodologije za identifikaciju konstrukata višeg reda,

uključujući Pristup ponavljajućih indikatora (*Repeated Indicators Approach*) i Razdvojeni dvostepeni pristup (*Disjoint Two-stage Approach*). Pregled literature od strane M. Sarstedt *et al* (2019), pak, otkriva da značajna većina studija u domenu društvenih nauka (preko 80%) koristi Razdvojeni dvostepeni pristup, za razliku od Pristupa ponavljajućih indikatora. Shodno tome, ovo istraživanje će u svoju strukturu inkorporirati navedeni preovlađujući istraživački pristup.

Istraživački model predložen od strane autora je reflektivno-reflektivnog tipa i integriše Razdvojeni dvostepeni pristup (karakterisan različitim preliminarnom i definitivnom fazom). U prvoj fazi, model uključuje 42 indikatora, koji zajedno formiraju tri konstrukta nižeg reda (poddimenzije percipirane organizacione pravde - proceduralna, distributivna i interakcijska pravda) i dva konstrukta višeg reda (organizaciona posvećenost i namera odlaska iz organizacije), zajedno sa njihovim isprepletanim strukturnim relacijama. Detaljan pregled preliminarnog faze reflektivno-reflektivnog modela istraživanja sledi (Slika 1).



Slika 1 Istraživački model u preliminarnoj fazi

Inicijalna procena pouzdanosti uključenih reflektivnih indikatora identifikovala je određen broj onih (PP1, OP2, OP3, OP7, OP9, OP10, OP11, OP12, OP14, OP15, OP17) koji nisu uspjeli da dostignu unapred definisani prag pouzdanosti od 0,70. Ovaj kriterijum pokazuje da kada indikator dostigne ili premaši propisanu vrednost, pridruženi istraživački konstrukt čini preko 50% varijanse uočene u indikatoru (Hair *et al*, 2019). Pobrajanih 11 indikatora nije dostiglo navedeni nivo pouzdanosti, te je i isključeno iz dalje analize. Indikatori koji su ispunili kriterijume pouzdanosti predstavljeni su Tabelom 4 i ilustrovani Slikom 2.

Kako bi merni istraživački model bio ocenjen, konstrukti preliminarne faze prolaze niz rigoroznih procena (Hair *et al*, 2019; Jolović & Jolović, 2023):

- Testiranje interne konzistentnosti - koja se može verifikovati pomoću Kronbahovog alfa koeficijenta (*Cronbach's Alpha*) i kriterijuma Kompozitne pouzdanosti (*Composite Reliability Rho\_A* i *Composite Reliability Rho\_C*) koji zahtevaju premašivanje granične vrednosti od 0,70 od strane konstrukata, ne bi li isti bili ocenjeni kao adekvatni;
- Testiranje konvergentne validnosti - koje se može sprovesti korišćenjem metrike Prosečna vrednost izdvojene varijanse (*Average Variance Extracted - AVE*) sa graničnom vrednošću od 0,50 ili više, koja ukazuje da su konstrukti u stanju da objasne najmanje 50% varijanse svojih pripadajućih stavki;
- Testiranje diskriminantne validnosti - koja se može verifikovati kroz Fornell-Larcker kriterijum koji osigurava da se svaki pojedinačni konstrukt dovoljno razlikuje od svih ostalih konstrukata u istraživačkom modelu upoređivanjem prosečne vrednosti izdvojene varijanse (*Average Variance Extracted - AVE*) za svaki konstrukt sa kvadratom međukonstrukcijskih korelacija.

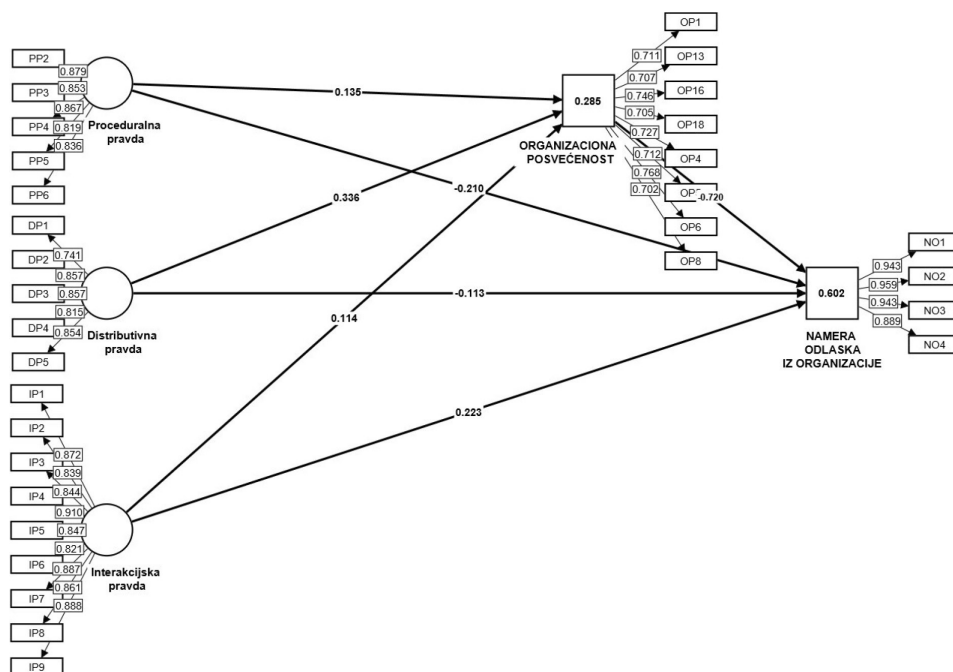
Rezultati sumirani u Tabeli 5 i Tabeli 6, na osnovu evaluacije svih pet razjašnjenih metrika, potvrđuju da su svi konstrukti dostigli unapred definisane kriterijume, te da su podobni za uključivanje u naredne segmente proračuna, odnosno da je svaki konstrukt ponaosob potvrdio sopstvenu jedinstvenost i opravdao vlastiti tretman nezavisnog entiteta u okviru sprovedene studije.

**Tabela 4** Testiranje pouzdanosti indikatora

Indikatori	Konstrukti				
	Distributivna pravda	Interakcijska pravda	Namera odlaska iz organizacije	Organizaciona posvećenost	Proceduralna pravda
DP1	0,741				
DP2	0,857				
DP3	0,857				
DP4	0,815				
DP5	0,854				
IP1		0,872			
IP2		0,839			
IP3		0,844			
IP4		0,910			
IP5		0,847			
IP6		0,821			
IP7		0,887			
IP8		0,861			
IP9		0,888			
IP1			0,943		
IP2			0,959		
IP3			0,943		
IP4			0,889		
OP1				0,711	
OP13				0,707	
OP16				0,746	
OP18				0,705	
OP4				0,727	
OP5				0,712	
OP6				0,768	
OP8				0,702	
PP2					0,879
PP3					0,853
PP4					0,867
PP5					0,819
PP6					0,836

Izvor: Autori

Nakon evaluacije konstrukata preliminarne faze u okviru Razdvojenog dvostepenog pristupa, formiran je reflektivno-reflektivni merni model u svojoj definitivnoj fazi (Slika 3), sa fokusom koji je sada usmeren na procenu poslednje uvedene konstrukcije višeg reda.



Slika 2 Rezultati provere pouzdanosti indikatora

Izvor: Autori

**Tabela 5** Testiranje interne konzistentnosti i konvergentne validnosti konstrukata u preliminarnoj fazi

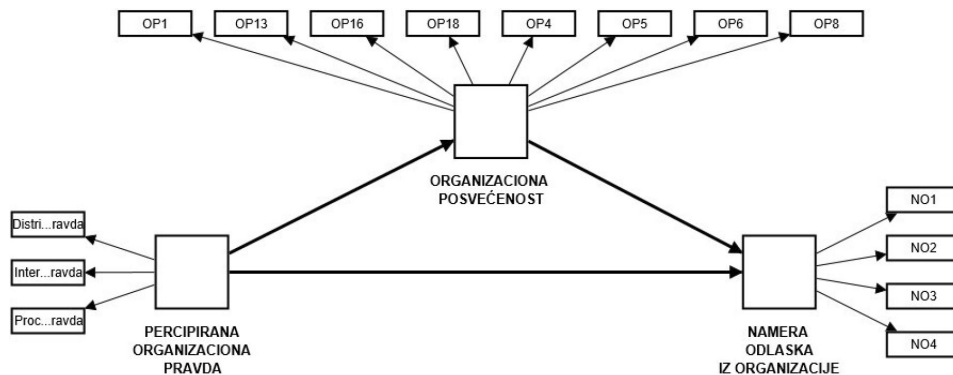
Konstrukti	Kronbahov alfa koeficijent	Kompozitna pouzdanost (Rho_A)	Kompozitna pouzdanost (Rho_C)	Prosečna vrednost izdvojene varijanse (AVE)
Distributivna pravda	0,883	0,889	0,915	0,682
Interakcijska pravda	0,957	0,961	0,964	0,746
Namera odlaska iz organizacije	0,951	0,954	0,964	0,872
Organizaciona posvećenost	0,869	0,871	0,897	0,522
Proceduralna pravda	0,905	0,915	0,929	0,724

Izvor: Autori

**Tabela 6** Testiranje diskriminantne validnosti konstrukata u preliminarnoj fazi

Konstrukti	Fornell-Larcker kriterijum				
	Distributivna pravda	Namera odlaska iz organizacije	Interakcijska pravda	Organizaciona posvećenost	Proceduralna pravda
Distributivna pravda	0,826				
Namera odlaska iz organizacije	-0,446	0,934			
Interakcijska pravda	0,743	-0,381	0,864		
Organizaciona posvećenost	0,507	-0,764	0,477	0,722	
Proceduralna pravda	0,639	-0,414	0,843	0,446	0,851

Izvor: Autori



Slika 3 Istraživački model u svojoj definitivnoj fazi

Izvor: Autori

Procena preostalog konstrukta višeg reda počinje proverom pouzdanosti interne konzistentnosti i konvergentne validnosti samog konstrukta, nakon čega sledi testiranje diskriminantne validnosti istog (Hair *et al*, 2019; Jolović & Jolović, 2023). Imajući u vidu kriterijume detaljno obrazložene u prethodnom odeljku, može se zaključiti da konstrukt višeg reda, percipirana organizaciona pravda, takođe zadovoljava propisane standarde interne konzistentnosti (0,896, 0,897 i 0,935 - svi premašuju granicu od 0,70), konvergentne validnosti (0,828 premašuje granicu od 0,50), te diskriminantne validnosti (0,934 je veće od -0,764 i -0,456; odnosno 0,722 je veće od 0,525). Tabele 7 i 8 pružaju detaljan uvid u protumačene podatke.

Tabela 7 Testiranje interne konzistentnosti i konvergentne validnosti za konstrukt višeg reda u definitivnoj fazi

Konstrukt višeg reda	Kronbahov alfa koeficijent	Kompozitna pouzdanost (Rho_A)	Kompozitna pouzdanost (Rho_C)	Prosečna vrednost izdvojene varijanse (AVE)
Percipirana organizaciona pravda	0,896	0,897	0,935	0,828

Izvor: Autori

Tabela 8 Testiranje diskriminantne validnosti konstrukata višeg reda u definitivnoj fazi

Konstrukt višeg reda	Fornell-Larcker kriterijum		
	Namera odlaska iz organizacije	Organizaciona posvećenost	Percipirana organizaciona pravda
Namera odlaska iz organizacije	0,934		
Organizaciona posvećenost	-0,764	0,722	
Percipirana organizaciona pravda	-0,456	0,525	0,910

Izvor: Autori

## REZULTATI I DISKUSIJA

Po završetku svih konstitutivnih proračuna, procena ukupne adekvatnosti, validnosti i robusnosti strukturnog modela može biti izvršena putem koeficijena determinacije ( $R^2$  i prilagođeni  $R^2$ ) za zavisne konstrukte. Kako je pojašnjeno od strane J. F. Hair *et al* (2019), ovi koeficijenti kvantifikuju proporciju varijanse objašnjenu u svakom endogenom konstrukt, tačnije, oni imaju sposobnost da kvantifikuju eksplanatorni kapacitet istraživačkog modela. Vrednost  $R^2$ , koja se kreće od 0 do 1, označava

stepen eksplanatorne snage. Približna vrednost od 0,19 se koristi da opiše slabu, vrednost od 0,33 umerenu, a vrednost od 0,67 da opiše značajnu eksplanatornu moć koju istraživački model poseduje. Izračunati, koeficijenti determinacije za konstrukte organizaciona posvećenost i namera odlaska iz organizacije dati su u Tabeli 9. Konkretno, vrednost  $R^2$  za organizacionu posvećenost iznosi 0,276, što ukazuje da upotrebljeni model istraživanja poseduje slabu do umerenu prediktivnu sposobnost po pitanju ove zavisne varijable. Nasuprot tome, vrednost  $R^2$  za nameru odlaska iz organizacije iznosi 0,588, što sugerise da istraživački model poseduje umerenu do visoku prediktivnu sposobnost po pitanju ove zavisne varijable.

**Tabela 9** Testiranje eksplanatornog kapaciteta istraživačkog modela

	R2	Prilagođeni R2
Namera odlaska iz organizacije	0,588	0,579
Organizaciona posvećenost	0,276	0,268

Izvor: Autori

Nakon što je eksplanatorni kapacitet modela za podatake ustanovljen, sledeća faza uključuje procenu značajnosti glavnih strukturalnih putanja (*Path Coefficients*) u okviru istraživanja. Ova procena izvršena je pomoću *Bootstrapping* tehnike (upotrebljeno je 5.000 iteracija) i t-testa za prag značajnosti od 0,05 (što odgovara intervalu poverenja od 95%). Detaljno prikazani u Tabeli 10, rezultati potvrđuju postojanje direktnog, statistički značajnog i pozitivnog uticaja percipirane organizacione pravde na organizacionu posvećenost ( $\beta = 0,525$ ,  $t = 6,945$ ,  $p_1 = 0,000$ ,  $p < 0,05$ ). Pored toga, utvrđen je i direktan, statistički značajan i negativan uticaj organizacione posvećenosti na nameru odlaska iz organizacije ( $\beta = -0,724$ ,  $t = 10,899$ ,  $p_2 = 0,000$ ,  $p < 0,05$ ). Izloženi nalazi potkrepljuju usvajanje istraživačkih hipoteza  $H_{01}$  i  $H_{02}$ . Nadalje, nasuprot iskazu koji je pretpostavljen istraživačkom hipotezom  $H_{03}$ , utvrđeno je da direktan

efekat percipirane organizacione pravde na nameru odlaska iz organizacije nema statističku značajnost ( $\beta = -0,076$ ,  $t = 1,062$ ,  $p_3 = 0,288$ ,  $p \geq 0,05$  - stoga, data hipoteza se odbacuje).

Budući da rezultati, dati u prethodnoj tabeli (Tabela 10), ukazuju da direktna, statistički značajna veza između percipirane organizacione pravde i namere odlaska iz organizacije ne postoji, neophodno je istražiti postojanje bilo koje potencijalne posredničke varijable koja bi mogla povezati ove konstrukte. Nalazi testiranja specifičnih indirektnih efekata u predloženom istraživačkom modelu (predstavljani u Tabeli 11) pokazuju da organizaciona posvećenost deluje kao posrednička varijabla u odnosu između percipirane organizacione pravde i namere zaposlenih da odu iz organizacije ( $\beta = -0,380$ ,  $t = 5,717$ ). Štaviše, ovaj posrednički efekat je dokazano statistički značajan ( $p = 0,000$ ,  $p < 0,05$ ) i omogućava usvajanje hipoteze  $H_{04}$ . Polazeći od činjenice da su vrednosti  $p_1$  (0,525) i  $p_2$  (-0,724) statistički značajne, odnosno da vrednost

**Tabela 10** Testiranje direktnih efekata istraživačkog modela

	Originalni uzorak (O)	Srednja vrednost uzorka (M)	Standardna devijacija (STDEV)	T statistika ( O /STDEV)	P vrednosti
Organizaciona posvećenost → Namera odlaska iz organizacije	-0,724	-0,733	0,066	10,899	p2 0,000
Percipirana organizaciona pravda → Namera odlaska iz organizacije	-0,076	-0,069	0,071	1,062	p3 0,288
Percipirana organizaciona pravda → Organizaciona posvećenost	0,525	0,531	0,076	6,945	p1 0,000

Izvor: Autori

**Tabela 11** Testiranje specifičnog indirektnog (posredničkog) efekta u istraživačkom modelu

	Originalni uzorak (O)	Srednja vrednost uzorka (M)	Standardna devijacija (STDEV)	T statistika (O/STDEV)	P vrednost
Percipirana organizaciona pravda → Organizaciona posvećenost → Namera odlaska iz organizacije	-0,380	-0,389	0,067	5,717	0,000

Izvor: Autori

$p_3$  (-0,076) nije statistički značajna, može se zaključiti da se u okviru korišćenog modela zabeleženo posredovanje može opisati kao potpuna medijacija (postojanje samo indirektnog efekta) (Nitzl, Roldan & Cepeda, 2016). Pojednostavljeno, to znači da se uticaj percipirane organizacione pravde na nameru odlaska zaposlenih iz organizacije u potpunosti prenosi kroz njihovu organizacionu posvećenost.

Kao finalni, ali kritičan korak u evaluaciji strukturnog istraživačkog modela, neophodno je proceniti ukupni registrovani, tzv. totalni efekat. Nalazi ukazuju da je ukupni efekat percipirane organizacione pravde na nameru odlaska iz organizacije negativan i statistički značajan ( $\beta = -0,456$ ,  $t = 5,841$ ,  $p = 0,000$ ), sa nivoom značajnosti od 0,05, pa čak i 0,01 (odnosno, uz intervale poverenja od 95% i 99%, respektivno). Ovi rezultati (prikazani u Tabeli 12) konačno potvrđuju da percipirana organizaciona pravda ima indirektan statistički značajan, negativan uticaj na nameru zaposlenih da napuste organizaciju, uz organizacionu posvećenost kao posredničku varijablu u njihovom odnosu.

Dobijeni rezultati u skladu su sa nalazima prethodnih istraživanja autora koji su ispitivali iste relacije (sa delimičnim neslaganjem isključivo u istraživačkim rezultatima koji se odnose na statističku značajnost

**Tabela 12** Provera ukupnog efekta u strukturalnom istraživačkom modelu

	Originalni uzorak (O)	Srednja vrednost uzorka (M)	Standardna devijacija (STDEV)	T statistika (O/STDEV)	P vrednost
Percipirana organizaciona pravda → Namera odlaska iz organizacije	-0,456	-0,457	0,078	5,841	0,000

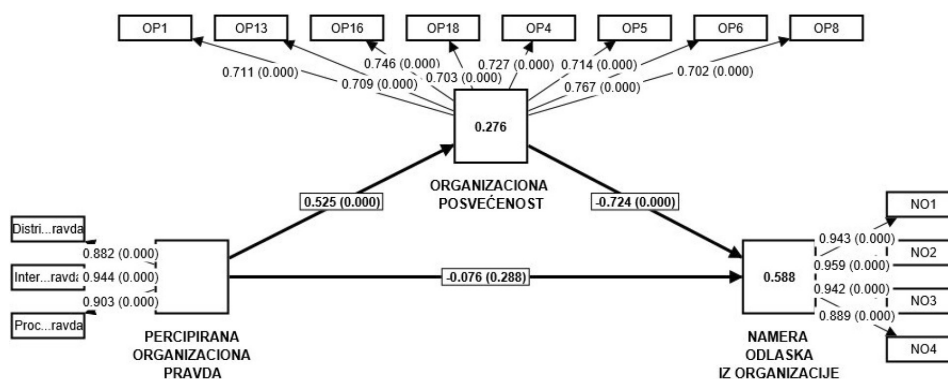
Izvor: Autori

direktnog uticaja percipirane organizacione pravde na nameru odlaska iz organizacije) (Loi *et al*, 2006; Bakri & Ali, 2015; Sökmen & Ekmekçioğlu, 2016; Al-Kilani, 2017; Khalid *et al*, 2018; Khan *et al*, 2018; Ekmekcioglu & Aydogan, 2019; Imamoglu *et al*, 2019; Mete & Sökmen, 2019; Jehanzeb & Mohanty, 2020; Zarish *et al*, 2020; Jolović & Berber, 2021; Magfuroh & Herminingsih, 2021; Mahfouz *et al*, 2022; Abdullah & Al-Abrow, 2023; Moon *et al*, 2024; Chang *et al*, 2024.).

Radi jasnoće i veće transparentnosti, nalazi istraživanja predstavljeni u prethodnim tabelama su takođe prikazani i vizuelno. Slika 4 daje detaljan pregled rezultata strukturnog istraživačkog modela.

## ZAKLJUČAK

Razumevanje kompleksne dinamike retencije zaposlenih podrazumeva istraživačko udubljanje u spoznaju uloge organizacione posvećenosti u širem kontekstu organizacione pravde. Ovo istraživanje bavi se pitanjem posredničke uloge organizacione posvećenosti u kompleksnom odnosu percipirane organizacione pravde zaposlenih i njihove namere da napuste organizaciju.



Slika 4 Istraživački model sa prikazanim rezultatima

Izvor: Autori

Nalazi istraživanja pružili su ubjedljive empirijske dokaze, koji potvrđuju pozitivnu i direktnu korelaciju percipirane organizacione pravde i organizacione posvećenosti, naglašavajući krucijalnu ulogu posvećenosti u negovanju veze sa namerama zaposlenih da odu. Preciznije, detaljno empirijsko istraživanje potvrdilo je da organizaciona pravda deluje kao značajan pokretač posvećenosti, povećavajući privrženost i lojalnost zaposlenih organizaciji, što dalje podržava istraživačku hipotezu  $H_{01}$  (percipirana organizaciona pravda ima direktan, statistički značajan i pozitivan uticaj na organizacionu posvećenost zaposlenih). Tabela 10 predstavlja ove nalaze ( $\beta = 0,525$ ,  $t = 6,945$ ,  $p = 0,000$ ). Dodatno, kroz sprovedeno istraživanje, potkrepljena je i premisa postavljena istraživačkom hipotezom  $H_{02}$  - organizaciona posvećenost utiče na nameru zaposlenih da napuste organizaciju ( $\beta = -0,724$ ,  $t = 10,899$ ,  $p = 0,000$ , rezultati u Tabeli 10). Ova relacija je direktna, statistički značajna i negativna. Delimično neočekivano, ustanovljeno je da direktan, negativan efekat na relaciji percipirana organizaciona pravda → namera odlaska iz organizacije ne odlikuje statistička značajnost ( $\beta = -0,076$ ,  $t = 1,062$ ,  $p = 0,288$ , rezultati u Tabeli 10), čime je trećoj hipotezi istraživanja ( $H_{03}$ ) uskraćena validacija. Konačno, dokazana odvojena povezanost organizacione posvećenosti sa dve glavne istraživačke varijable (percipiranom organizacionom pravdom i namerom odlaska iz organizacije) dala je mogućnost ispitivanja posredničke uloge date varijable u njihovom odnosu. Finalni proračuni pružili su dovoljno dokaza da se i istraživačka hipoteza  $H_{04}$  usvoji, tačnije, da se

potvrđi postojanje posredničkog efekta (potpuna medijacija), koji organizaciona posvećenost ima u odnosu između percipirane organizacione pravde i namere odlaska zaposlenih iz organizacije, kako je i demonstrirano rezultatima ( $\beta = -0,380$ ,  $t = 5,717$ ,  $p = 0,000$ ; Tabela 11). Svi izloženi rezultati (sa jednim izuzetkom) korespondiraju sa nalazima istraživačkih prethodnika na koje je upućeno nešto ranije - u tekstu predzaključnog poglavlja.

Dobijeni nalazi ukazuju na to da, iako organizaciona pravda služi kao temeljni stub koji utiče na percepcije i oblikuje stavove zaposlenih milenijalaca unutar organizacionog konteksta, u srži je nivo posvećenosti taj koji konačno određuje da li će angažovani pojedinci odlučiti da ostanu ili odu. Istraživanje je potvrdilo vitalni značaj negovanja osećaja organizacione posvećenosti među nacionalnom radnom snagom, budući da isti deluje kao amortizer negativnih efekata uočene nepravde i oruđe koje doprinosi ublažavanju namera fluktuacije.

Sprovedeno istraživanje pruža originalan naučni doprinos naučnoj oblasti. Međutim, ono takođe ispoljava nekoliko značajnih ograničenja, uključujući relativno malu veličinu uzorka i isključivu koncentrisanost na milenijalce iz Republike Srbije, što može ograničiti generalizaciju nalaza. Ipak, budući da su nalazi relevantni i veoma korisni za rukovođeće osoblje unutar pomenute nacionalne ekonomije, koja trenutno prvenstveno zapošljava ispitivanu starosnu kohortu, te shodno činjenici da srpski

milenijalci dele mnogobrojne opšte karakteristike sa svojim vršnjacima u drugim državama (Kovačević & Labrović, 2018), važnost ovog ograničenja bi se delimično mogla prenebregnuti, a studija čak mogla posmatrati kao inspiracija i pružalac vredne osnove za buduća istraživanja, jer razmatra ponašanje trenutno globalno dominantne demografske kategorije radne snage. Naredno ograničenje odnosi se na činjenicu da studija delimično pojednostavljuje složene koncepte koji se odnose na organizacionu pravdu, organizacionu posvećenost i nameru odlaska iz organizacije, potencijalno zanemarujući njihove višestruke psihološke, ekonomske i socijalne dimenzije. Konačno, istraživanje se nije bavilo spoljnim faktorima koji bi mogli značajno uticati na percepciju organizacione pravde zaposlenih. Da bi se prevazišla ova ograničenja, buduća istraživanja bi trebalo da upotrebe longitudinalne, višekohortne, međukulturalne i sektorski-specifične pristupe, uzimajući u obzir spoljne uticaje i ekonomske izazove, kako bi se omogućilo dublje razumevanje ovog pitanja u organizacionom istraživanju.

## ZAHVALNICA

Ovo istraživanje je podržano od strane Ministarstva nauke, tehnološkog razvoja i inovacija Republike Srbije (br. Ugovora: 451-03-65/2024-03/200156) i Fakulteta tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu kroz projekat „Naučnoistraživački i umetničkoistraživački rad istraživača u nastavnim i saradničkim zvanjima Fakulteta tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu“ (br. 01-3394/1).

Ovo istraživanje takođe je podržano od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije kroz „Projekat osnovnih istraživanja“ (br. 179062).

Ovo istraživanje takođe je podržano od strane Ministarstva nauke, tehnološkog razvoja i inovacija Republike Srbije (br. Ugovora: 451-03-47/2023-01/200005) i Instituta ekonomskih nauka u Beogradu.

## REFERENCE

- Abdullah, H. O., & Al-Abrow, H. (2023). Impact of perceived organisational justice, support and identity on workplace behaviour through job attitudes: Verification in the role of LOC. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2645-2664. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3099>
- Aggarwal, A., Jaisinghani, D., & Nobi, K. (2022). Effect of organizational justice and support on organizational commitment and employee turnover intentions: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(4), 525-554. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-08-2021-0112>
- Al-Kilani, M. H. (2017). The influence of organizational justice on intention to leave: Examining the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 18-27. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n1p18>
- Alyahya, M. A., Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., Aliane, N., & Bouzguenda, K. (2024). To leave or not to leave: Does trust really matter in the nexus between organizational justice and turnover intention among female employees? *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(5), 5077/1-25. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i5.5077>
- Bakri, N., & Ali, N. (2015). The impact of organizational justice on turnover intention of bankers of KPK, Pakistan: The mediator role of organizational commitment. *Asian Social Science*, 11(21), 143-147. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n21p143>
- Bayarçelik, E. B., & Findikli, M. A. (2016). The mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice perception and intention to leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 403-411. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.050>
- Bibby, C. L. (2008). Should I stay or should I leave? Perceptions of age discrimination, organizational justice, and employee attitudes on intentions to leave. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(2), 63-86.
- Bošković, A. (2021). Employee autonomy and engagement in the digital age: The moderating role of remote working. *Economic Horizons*, 23(3), 231-246. <https://doi.org/10.5937/ekonhor2103241B>

- Budomo, X. M. (2023). The mediating role of organizational justice on organizational commitment and turnover intention among employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 12(2), 209-226. <https://doi.org/10.14293/S2199-1006.1.SOR-.PPMMNJI.v1>
- Chang, Y., Kim, C., & Yoo, J. (2024). Does justice matter? Evaluating the usefulness of commitment and innovative work behavior as a predictor of turnover intention of Korean employees. *Sustainability*, 16(3), 1054/1-16. <https://doi.org/10.3390/su16031054>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: a critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Dasanayake, T. W., & Dharmasiri, A. S. (2020). The impacts of perceived justice and organization-employee relationship quality on the turnover intention of operational level employees. *Sri Lankan Journal of Management*, 25(2), 64-91.
- Dorđević, B., Milanović, S., & Stanković, J. (2021). The influence of communication satisfaction on job satisfaction - the case of employees in the Republic of Serbia. *Economic Horizons*, 23(2), 165-178. <https://doi.org/10.5937/ekonhor2102173D>
- Ekmekcioglu, E. B., & Aydogan, E. (2019). A moderated mediation model of the relationship between organizational justice and turnover intention. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1073-1092. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2018-1448>
- Emeji, T. I. (2018). Organizational justice and turnover intention. *Noble International Journal of Social Sciences Research*, 3(12), 97-104.
- Farooqui, M. S., & Nagendra, A. (2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. *Procedia Economics and Finance*, 11, 122-129. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00182-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00182-8)
- Fatima, M., Izhar, Z., & Kazmi, Z. A. (2020). Organizational justice and employee sustainability: The mediating role of organizational commitment. *SEISENSE Journal of Management*, 3(3), 12-22.
- Ghaderi, Z., Tabatabaei, F., Khoshkam, M., & Shahabi Sorman Abadi, R. (2023). Exploring the role of perceived organizational justice and organizational commitment as predictors of job satisfaction among employees in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 24(3), 415-444. <https://doi.org/10.1080/15256480.2021.1988882>
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2013). *Handbook of Organizational Justice*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Hair, J. F., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- IBM Corporation. (2019). *IBM SPSS Statistics for Windows: Version 26.0*. New York: IBM Corporation.
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899-906. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>
- Jang, S., & Hwang, C. (2019). Effect of employer's justice in digital content company on their turn-over intention, through organizational commitment. *Journal of Korea Society of Digital Industry and Information Management*, 15(3), 225-239. <https://doi.org/10.17662/ksdim.2019.15.3.225>
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2020). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*, 49(2), 445-468. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327>

- Jolović, I., & Berber, N. (2021). Uticaj praksi menadžmenta ljudskih resursa na nameru odlaska iz organizacije: Medijatorska uloga organizacione posvećenosti. *Ekonomski izazovi*, 10(20), 96-114. <https://doi.org/10.5937/EkoIzazov2120096>
- Jolović, I., & Jolović, N. (2023). The linkage of organizational culture with organizational commitment: prospects for embedding a sustainable development strategy at the corporate level. In Lošonc, A. & Ivanišević, A., (Eds.), *Proceedings of the 9th International Scientific Conference "Socio-economic Aspects of Development after the Pandemic"* (pp. 129-151). Novi Sad: Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad.
- Kang, M., & Sung, M. (2019). To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5-6), 152-175. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1680988>
- Karem, M. A., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The impact of organizational justice dimensions on organizational commitment among bank employees. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2), 502-513.
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 337-346. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.337>
- Khalid, S., Rehman, C. A., & Muqadas, F. (2018). Exploring the mediating role of affective commitment on organizational justice and turnover intention. *Pakistan Business Review*, 19(4), 1012-1028.
- Khan, J. A., Afsheen, S., Jan, D. S., & Tariq, M. (2018). The impact of organizational justice and organizational commitment on turnover in the employees of Allied Bank Peshawar region. *Journal of Business & Tourism*, 4(1), 27-37. <https://doi.org/10.34260/jbt.v4i1.88>
- Kim, T. Y., Lin, X. W., & Leung, K. (2015). A dynamic approach to fairness: Effects of temporal changes of fairness perceptions on job attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 163-175. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9341-6>
- Kovačević I., & Labrović, J. A. (2018). Work motivation among millennial employees with different life goals: Case of Serbian companies. *Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)*, 11(1), 3-18. <https://doi.org/10.7213/rebrae.11.001.AO01>
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120. <https://doi.org/10.1348/096317905X39657>
- Magfuroh, K., & Herminingsih, A. (2021). The role of organizational commitment and organizational justice in influencing turnover intention through job satisfaction as its mediates variable. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 2(4), 596-605. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i4.810>
- Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2022). The impact of organizational justice on intention to stay: The mediating role of organizational commitment. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(1), 139-149. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i1p10>
- Malla, S. S., & Malla, S. (2023). Does the perception of organizational justice determine employees' affective commitment? The mediating role of organizational trust. *Benchmarking: An International Journal*, 30(2), 603-627. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2021-0408>
- Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC Psychology*, 8(19), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s40359-020-0387-8>
- Mete, E. S., & Sökmen, A. (2019). The mediating role of organizational commitment in the organizational justice's effect on job satisfaction and turnover intention: A research on academic staff. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(3), 193-205. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2019.5.3.005>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Moon, K. K., Lim, J., & Kim, J. S. (2024). Examining the effect of organizational justice on turnover intention and the moderating role of generational differences: Evidence from Korean public employees. *Sustainability*, 16(6), 2454/1-19. <https://doi.org/10.3390/su16062454>
- Mulang, H. (2022). Analysis of the effect of organizational justice, worklife balance on employee engagement and turnover intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86-97. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>

- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(5), 527-556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849-1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of organizational justice on organizational commitment: mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies*, 3(3), 96-112. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijsms-v3i3p110>
- Özkan, A. H. (2023). Organizational justice perceptions and turnover intention: a meta-analytic review. *Kybernetes*, 52(8), 2886-2899. <https://doi.org/10.1108/K-01-2022-0119>
- Phayoonpun, T., & Mat, N. (2014). Organizational justice and turnover intention: the mediation role or job satisfaction. *International Postgraduate Business Journal*, 6(2), 1-21.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2022). *SmartPLS 4*. Oststeinbek: SmartPLS.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Sökmen, A., & Ekmekçioğlu, E. B. (2016). The relationship between organizational justice, organizational commitment and intention to leave: investigating gender difference. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(12), 27-31.
- Sunaris, D., Wahyoedi, S., & Tecoalu, M. (2022). Effects of organizational commitment and organizational justice on organizational citizenship behavior with job satisfaction as a mediation. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(3), 630-640. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v3i3.511>
- Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
- Yousaf, M., Saleem, Z., & Ishaq, M. (2024). Effect of organizational justice on turnover intentions of university teachers. *Human Nature Journal of Social Sciences*, 5(2), 121-133. <https://doi.org/10.71016/hnjss/bw256516>
- Zarish, H. M., Zulqarnain, M., & Rehman, K. U. (2020). Impact of organizational justice on organizational commitment. *Research Journal for Societal Issues*, 2(1), 46-61. <https://doi.org/10.56976/rjsi.v2i1.8>

Primljeno 1. novembra 2024,

nakon revizije,

prihvaćeno za publikovanje 13. oktobra 2025.

Elektronska verzija objavljena 24. aprila 2026.

**Ivana Jolović** je istraživač-saradnik na Fakultetu tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu. Njena istraživačka interesovanja obuhvataju poslovnu ekonomiju i menadžment.

**Stefan Zdravković** je docent na Poslovnom i pravnom fakultetu MB Univerziteta u Beogradu. Njegova istraživačka interesovanja obuhvataju poslovnu ekonomiju i marketing menadžment.

**Nevena Jolović** je istraživač-saradnik u Institutu ekonomskih nauka u Beogradu. Njena istraživačka interesovanja obuhvataju finansije i bankarstvo.

# MEDIATION MECHANISM OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT: UNRAVELING PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE'S IMPACT ON EMPLOYEES' INTENTION TO LEAVE

Ivana Jolović<sup>1</sup>, Stefan Zdravković<sup>2</sup> and Nevena Jolović<sup>3</sup>

<sup>1</sup>University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad, Republic of Serbia

<sup>2</sup>MB University, Faculty of Business and Law, Belgrade, Republic of Serbia

<sup>3</sup>Institute of Economic Sciences, Belgrade, Republic of Serbia

Starting from the adage that “individuals’ perceptions shape their reality”, organizational behavior research underscores the importance of recognizing employees’ subjective experiences of workplace circumstances. The perception of procedural, distributive, and interactional justice by employees forms a strong predictor of the “steadiness” of the workforce - organizational justice. The paper aims to investigate the impact of this phenomenon on employees’ intention to leave the organization, while concurrently exploring the organizational commitment’s mediating role in the mentioned relation. A comprehensive review of relevant literature, coupled with thematic and desk analysis techniques, laid the foundation for research. The study’s empirical component included 99 individuals (millennials) employed in the Serbian economy at the outset of 2023. Their views were noted via an electronic, online questionnaire. The data were processed using advanced statistical tools - SmartPLS 4.0 and SPSS 26.0 software. The findings validated the main research premise proposing that organizational commitment mediates the relationship between perceived organizational justice and millennial employees’ intention to leave the organization.

**Keywords:** perceived organizational justice, organizational commitment, intention to leave, organizational dynamics, PLS-SEM, disjoint two-stage approach

JEL Classification: D23, J63, M12, M54