

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

PIGMALIONOV EFEKAT: OČEKIVANJA I PERFORMANSE

Sarajevo, oktobar 2023.

MELIHA NUMANOVIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Meliha Numanović, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 72297/4540 na programu Menadžment, smjer Menadžment informacionih tehnologija, izjavljujem da sam završni rad na temu:

PIGMALIONOV EFEKAT: OČEKIVANJA I PERFORMANSE

pod mentorstvom Emira Kurtića izradio/izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 13.10.2023.

Potpis studenta/studentice:

SAŽETAK

Ovo istraživanje je pokazalo kako očekivanja lidera, odnosi između nadređenih i podređenih, te organizaciona posvećenost utiču na performanse zaposlenika u poslovnom okruženju. Kroz istraživanje ćemo vidjeti da li će visoka očekivanja i podrška lidera potaknuti bolje rezultate zaposlenika (Pygmalionov efekt), dok bi nedostatak podrške mogao negativno utjecati na performanse. Razumijevanje ovog fenomena pomaže liderima da stvaraju pozitivna očekivanja i razvijaju radnu kulturu koja utiče na rast, razvoj i stručnost zaposlenika, što će za rezultat imati organizacijski uspjeh. U istraživanju je učestvovalo 205 sudionika iz različitih organizacija, a rezultati će pružiti smjernice za poboljšanje radnih uvjeta i produktivnosti.

ABSTRACT

This research showed how the expectations of leaders, relationships between superiors and subordinates, and organizational commitment influence employee performance in a business environment. Through research, we will see if high expectations and support from leaders will encourage better employee results (Pygmalion effect), while a lack of support could negatively affect performance. Understanding this phenomenon helps leaders create positive expectations and develop a work culture that influences the growth, development and expertise of employees, which will result in organizational success. 205 participants from different organizations took part in the research, and the results will provide guidelines for improving working conditions and productivity.

SADRŽAJ:

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i obrazloženje teme.....	2
1.2. Istraživačko pitanje	4
1.3. Hipoteze istraživanja	4
1.4. Ciljevi istraživanja	4
2. PREGLED LITERATURE.....	5
2.1. Različite metode upravljanja	5
2.2. Pigmalionov efekat.....	6
2.3. Pigmalionov efekat u praksi.....	8
2.4. Model Pigmalionovog efekta u poslovnom okruženju.....	9
2.5. Model komunikacije	11
2.6. Istraživanja Pigmalionovog efekta	12
2.7. Očekivanja nadređenih/supervizora	14
2.8. Odnosi između supervizora i tima.....	14
2.8.1. Performanse podređenih/zaposlenih.....	16
2.8.2. Koncept samoeфикаsnosti.....	16
2.9. Uloga liderstva.....	17
2.9.1. Pigmalionov stil liderstva.....	18
2.9.2. Društvena komunikacija.....	18
2.10. Galatea efekat.....	19
3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	21
4. ANALIZA REZULTATA ISRAŽIVANJA.....	23
4.1. Rezultati istraživanja.....	23
4.1.1. Demografski podaci.....	23
4.1.2. Očekivanja nadređenih	26
4.1.3. Komunikacija između nadređenog i zaposlenika	32
4.1.4. Organizaciona posvećenost.....	38
4.1.5. Performanse zaposlenih	44
4.2. Rezultati istraživanja i hipoteze	47
5. ZAKLJUČAK I SMJERNICE/PREPORUKE	49

5.1. Zaključak.....	49
5.2. Smjernice/preporuke za dalja istraživanja	50
REFERENCE.....	52
PRILOZI.....	1

POPIS TABELA

Tabela 1. Konstrukcije povezane s Pigmalionovim efektom	15
---	----

POPIS SLIKA

Slika 1. Kružni mehanizam - Pigmalionov efekat	9
Slika 2. Shema odnosa nezavisnih varijabli i zavisne varijable	22

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Grafički prikaz rezultata istraživanja	29
Grafikon 2. Grafički prikaz rezultata istraživanja	24
Grafikon 3. Grafički prikaz rezultata istraživanja	24
Grafikon 4. Grafički prikaz rezultata istraživanja	25
Grafikon 5. Grafički prikaz rezultata istraživanja	25
Grafikon 6. Grafički prikaz rezultata istraživanja	26
Grafikon 7. Grafički prikaz rezultata istraživanja	27
Grafikon 8. Grafički prikaz rezultata istraživanja	27
Grafikon 9. Grafički prikaz rezultata istraživanja	28
Grafikon 10. Grafički prikaz rezultata istraživanja	29
Grafikon 11. Grafički prikaz rezultata istraživanja	29
Grafikon 12. Grafički prikaz rezultata istraživanja	30
Grafikon 13. Grafički prikaz rezultata istraživanja	31
Grafikon 14. Grafički prikaz rezultata istraživanja	31
Grafikon 15. Grafički prikaz rezultata istraživanja	32
Grafikon 16. Grafički prikaz rezultata istraživanja	33
Grafikon 17. Grafički prikaz rezultata istraživanja	33
Grafikon 18. Grafički prikaz rezultata istraživanja	34
Grafikon 19. Grafički prikaz rezultata istraživanja	35
Grafikon 20. Grafički prikaz rezultata istraživanja	35
Grafikon 21. Grafički prikaz rezultata istraživanja	36
Grafikon 22. Grafički prikaz rezultata istraživanja	37
Grafikon 23. Grafički prikaz rezultata istraživanja	37
Grafikon 24. Grafički prikaz rezultata istraživanja	38
Grafikon 25. Grafički prikaz rezultata istraživanja	38

Grafikon 26. Grafički prikaz rezultata istraživanja	39
Grafikon 27. Grafički prikaz rezultata istraživanja	40
Grafikon 28. Grafički prikaz rezultata istraživanja	40
Grafikon 29. Grafički prikaz rezultata istraživanja	41
Grafikon 30. Grafički prikaz rezultata istraživanja	41
Grafikon 31. Grafički prikaz rezultata istraživanja	42
Grafikon 32. Grafički prikaz rezultata istraživanja	43
Grafikon 33. Grafički prikaz rezultata istraživanja	43
Grafikon 34. Grafički prikaz rezultata istraživanja	44
Grafikon 35. Grafički prikaz rezultata istraživanja	45
Grafikon 36. Grafički prikaz rezultata istraživanja	45
Grafikon 37. Grafički prikaz rezultata istraživanja	46
Grafikon 38. Grafički prikaz rezultata istraživanja	46
Grafikon 39. Grafički prikaz rezultata istraživanja	47

POPIS PRILOGA

Prilog 1. Annex 1 – Output for Paired Sample T-test.....	Error! Bookmark not defined.
Prilog 2. Annex 2 – Output for Paired Sample T-test.....	1
Prilog 3. Annex 3 – Output for Paired Sample T-test.....	1

1. UVOD

U današnjem poslovnom okruženju, performanse zaposlenika imaju ključnu ulogu u postizanju uspjeha organizacija. Mnogi faktori mogu utjecati na performanse zaposlenika, uključujući očekivanja lidera, odnos menadžera i zaposlenika te razina organizacijske posvećenosti. Jedan od teorijskih okvira koji se često istražuje u ovom kontekstu je Pigmalionov efekt, koji se odnosi na utjecaj očekivanja lidera na poboljšanje performansi zaposlenika. Također, dobar odnos i komunikacija između menadžera i zaposlenika te organizacijska posvećenost su često istaknuti kao važni faktori koji mogu utjecati na performanse.

U skladu s tim, cilj ovog istraživanja je bio ispitati povezanost između očekivanja lidera (Pigmalion efekta), odnosa menadžera i zaposlenika te organizacijske posvećenosti sa performansama zaposlenika. Kroz kvantitativnu analizu podataka prikupljenih putem ankete, istraživala sam postoji li statistički značajan utjecaj ovih faktora na performanse zaposlenika u izvršavanju zadataka.

Pigmalionov efekt, poznat i kao samoispunjavajuće proročanstvo, predstavlja fenomen u kojem očekivanja drugih ljudi mogu utjecati na naše performanse i postignuća. Naše istraživanje pruža uvid u ovaj značajan fenomen u kontekstu radnih organizacija.

Pigmalionov efekt ima dubok učinak za vođenje i upravljanje ljudskim resursima. Kada lideri imaju visoka očekivanja od svojih zaposlenika i pružaju im podršku, motivaciju i povjerenje, to može potaknuti njihove performanse i postizanje boljih rezultata. S druge strane, niska očekivanja i nedostatak podrške mogu pospiješiti razvoj potencijala zaposlenika i negativno utjecati na njihove performanse.

Razumijevanje Pigmalionovog efekta omogućava liderima da postanu svjesni snage svojih očekivanja i njihovog utjecaja na radne rezultate. Stvaranje pozitivnih očekivanja i pružanje podrške zaposlenicima može biti ključno za razvoj produktivne i angažirane radne snage.

Osim toga, prepoznavanje Pigmalionovog efekta ima važnost i za samu kulturu organizacije. Pozitivna i poticajna radna kultura koja zagovara visoka očekivanja, povjerenje i podršku može stvoriti okruženje u kojem zaposlenici osjećaju motivaciju, rastu, i postižu izvrsnost. Ovo može imati dugoročne pozitivne učinke na organizacijski uspjeh, konkurentnost i zadovoljstvo zaposlenika.

Ukupno gledajući, naše istraživanje naglašava značaj Pigmalionovog efekta u kontekstu radnih organizacija i upravljanja ljudskim resursima. Stvaranje pozitivnih očekivanja, podrška i razvoj radne kulture koja potiče rast i postignuća zaposlenika mogu biti ključni faktori za ostvarivanje organizacijskog uspjeha u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju.

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 205 osoba iz različitih organizacija, uključujući zaposlene na različitim hijerarhijskim razinama. Korišten je t-test u statističkom paketu SPSS za analizu podataka i provjeru postojanja povezanosti između varijabli.

Kroz ovaj istraživački rad, nastojala sam pružiti nova saznanja o važnosti očekivanja lidera, odnosa menadžera i zaposlenika te organizacijske posvećenosti za postizanje boljih performansi zaposlenika. Rezultati će pružiti uvid u dinamiku ovih faktora i moći će se koristiti kao smjernice za organizacije u cilju unaprjeđenja radnih uvjeta i poticanja produktivnosti zaposlenika.

1.1. Predmet i obrazloženje teme

Postoje različiti načini, metode i pristupi da se motivišu uposlenici u realizaciji zadataka i ciljeva u kompanijama. Posljednjih decenija u oblasti ponašanja uposlenika na radnom mjestu posebno do izražaja dolaze naučni radovi i metode o tome koliko je važno uspjeti povećati motivaciju, zadovoljstvo i entuzijazam uposlenika kako bi se povećali produktivnost, rezultati rada, ali i sveukupno poslovno okruženje u kompaniji ili kolektivu.

U tom kontekstu, posljednjih decenija pojavili su se brojni naučni radovi koji tematiziraju Pigmalionov efekat, za koji je dokazano da ima veliki utjecaj na brojne sfere u društvenom i poslovnom životu (Analoui, 1995: Friedrich *et al*, 2015: Kierein *et al*, 2000: Kohei i Hideshi, 2005: Pamela Tierney i M. Farmer 2004). Zato je od ključne važnosti dodatno istražiti i sagledati u kojoj mjeri je prisutan njegov utjecaj u oblasti ponašanja uposlenika na radnom mjestu, odnosno u kompanijama.

Pigmalionov efekat je efekat koji se može nazvati i efekat autosugestije, te koji pokazuje da se predrasude i očekivanja neke osobe u velikom broju slučajeva na kraju zaista ostvare u praksi (Eden i Ravid, 1992). Pigmalionov efekt je samoispunjujuće proročanstvo prema kojem će se ljudi u jednom momentu uistinu početi ponašati onako kako drugi ljudi od njih priželjkuju i očekuju. Tačnije, prema grčkoj mitologiji, Pigmalion je bio vješti kipar koji nikako nije mogao pronaći djevojku koja bi posjedovala potrebne kvalitete za udaju. Pigmalion je tada odlučio kako se neće ženiti, pa je počeo klesati kip svoje idealne žene. Kako je kip dovršio, tako se on u njega i zaljubio.

Na osnovu ove mitologije nastao je i termin Pigmalionov efekat kojeg je 1968. godine zasnovao poznati psiholog dr. Robert Rosenthal. Rosenthal je upotrijebio grčku mitologiju kako bi jasnije i preciznije u tadašnje doba opisao rezultate svog poznatog istraživanja o samoispunjujućem proročanstvu, čije se zakonitosti danas istražuju u oblasti psihologije, kao i u drugim naučnim oblastima. Dr. Rosenthal je u istraživanju dokazao da se ljudi u jednom trenutku počinju ponašati onako kako drugi od njih očekuju. To je ustvari i dokazao u naučnom istraživanju na učenicima i učiteljima provedenom u jednoj osnovnoj školi u Kaliforniji. Rezultati su nakon testiranja učenika IQ testiranjem

pokazali da ukoliko učitelji vjeruju u napredak i kompetencije svojih učenika, to se u stvarnosti može odraziti na uspješnost i produktivnost tih učenika. Prema tome, istraživanje je dokazalo da ako se djeca prosječne inteligencije pohvale na pravi način kao ona sa natprosječnom, ona s vremenom počnu da pokazuju natprosječne rezultate i postignuća. Tačnije, jedan od zaključaka istraživanja je da su neuspješni učenici mogli bolje da prođu da ih nisu od početka pratila negativna očekivanja nastavnika (Rosenthal i Jacobson, 1968).

Pigmalionov efekat se svakako može tumačiti i provesti u domenu ponašanja uposlenika na radnom mjestu s obzirom na to da su dosadašnje studije pokazale kako očekivanja ljudi mogu utjecati na realnost i ponašanje ljudi u okviru kolektiva. Prema tome, pozitivna, ali isto tako negativna očekivanja u kompaniji mogu utjecati na ponašanje, rad, motivaciju i u konačnici sveukupne rezultate, samopouzdanje i uspješnost radnika. Poznato je od ranije da u nekim kompanijama uspijevaju postizati odlične rezultate čak i kada na raspolaganju nemaju najbolje i najtalentovanije radnike, ali je očigledno da su uprava i nadređeni uspjeli na pravi način motivisati svoje uposlenike i pokazali im da od njih imaju pozitivna očekivanja, što u konačnici rezultira rastom produktivnosti i sveukupnih rezultata cijele kompanije, odnosno kolektiva (Rudolph, P.A. i Kleiner, B.H., 1989).

Prema tome, može se reći da Pigmalionov efekat u značajnoj mjeri utječe na rad kompanije kao i kvalitetu međuljudskih odnosa unutar kolektiva. Ako uprava, šef ili nadređeni u kompaniji ili preduzeću imaju pozitivna očekivanja od uposlenika i posvećuju posebnu pažnju motivaciji i zadovoljstvu uposlenika, veća je mogućnost da će time zaista uspjeti da uveliko motivišu uposlenika koji u takvim okolnostima pokaže sav intelektualni i poslovni potencijal i vještine koje posjeduje (Livingston, 1969).

U suprotnom, ukoliko uprava ili nadređeni ne obraća previše pažnju da motiviše uposlenike i da im ne pokaže da ih cijeni, da od njih ima velika očekivanja, time samo može dodatno obeshrabiliti radnike u firmi koji tu dolaze samo zato što moraju, odnosno samo kako bi zaradili platu, a ne dali istinski doprinos za ostvarenje misije i ciljeva kompanije. Vrlo je važno na koji način menadžeri postupaju sa radnicima i kako ih tretiraju. Ukoliko im pokažu da vjeruju u njih i da imaju pozitivna očekivanja od njih, tada radnici mogu mnogo više realizovati vlastiti potencijal i postojeće vještine, iako možda i nisu mnogo talentovaniji od drugih radnika na tržištu rada. Naime, oni mogu ostvariti mnogo bolje rezultate i biti produktivniji zato što se od njih to zaista očekuje i što menadžeri vjeruju u njihove kompetencije i profesionalne mogućnosti (Bass, 1985). Štaviše, ovakav tretman može utjecati da radnici razviju osjećaj samopouzdanja, usljed čega se posvećenije i efikasnije angažuju na radnim mjestima.

Pigmalionov efekat, koji može biti pozitivan pokretač promjene i rada firme, vrlo je važan koncept koji još uvijek nije dovoljno istražen u kontekstu poslovanja kompanija u Bosni i Hercegovini. U tom smislu glavni cilj ovog istraživanja je temeljito pojasniti u kojoj mjeri Pigmalionov efekat može utjecati na rezultate i produktivnost kompanija u Federaciji BiH.

1.2. Istraživačko pitanje

Ukoliko se temeljito analizira i istraži postojeća literatura vrlo je jasno da je tema Pigmalionovog efekta u kontekstu očekivanja i performansi nedovoljno istražena u Bosni i Hercegovini te je zato važno posvetiti posebnu pažnju ovoj tematici. Posebno je važno ukoliko imamo u vidu činjenicu da su mnogi uposlenici u kompanijama u BiH nezadovoljni radnim mjestima, okruženjem i uvjetima rada, a posljednjih godina sve više ljudi napušta zemlju u potrazi za boljim životom (Boell, 2017).

U ovom radu se nameću sljedeća istraživačka pitanja:

1. Da li očekivanja lidera (Pigmalionov efekat) imaju pozitivan utjecaj na poboljšanje performansi zaposlenih u izvršavanju zadataka?
2. Da li dobar odnos između menadžera i uposlenika ima pozitivan utjecaj na performanse zaposlenih u izvršavanju zadataka?
3. Da li organizaciona posvećenost ima pozitivan uticaj na performanse zaposlenih u kompaniji?

1.3. Hipoteze istraživanja

U ovom istraživanju bit će analizirane tri hipoteze kako bi odgovorili na glavna istraživačka pitanja.

Hipoteza 1: Očekivanja lidera (Pigmalion efekat) imaju pozitivan utjecaj na poboljšanje performansi zaposlenih u izvršavanju zadataka.

Hipoteza 2: Dobar odnos, odnosno dobra komunikacija između menadžera i uposlenika ima pozitivan utjecaj na performanse zaposlenih u izvršavanju zadataka.

Hipoteza 3: Organizaciona posvećenost ima pozitivan uticaj na performanse zaposlenih u kompaniji.

1.4. Ciljevi istraživanja

Ovaj rad ima nekoliko ključnih ciljeva:

1. Istražiti da li očekivanja lidera (Pigmalion efekat) imaju pozitivan utjecaj na poboljšanje performansi zaposlenih u izvršavanju zadataka.
2. Ispitati da li dobar odnos između menadžera i uposlenika ima pozitivan utjecaj na performanse zaposlenih u izvršavanju zadataka.
3. Utvrditi da li organizaciona posvećenost ima pozitivan uticaj na performanse zaposlenih u kompaniji.

Vrlo je važno pojasniti u kojoj mjeri način na koji menadžeri tretiraju radnike može utjecati na sveukupnu radnu atmosferu i poslovanje cijele firme, odnosno na motivaciju uposlenika i na ostvarenje poslovnih rezultata kompanije.

Prema tome, u ovom radu u fokusu će biti uposlenici, a ne menadžeri s obzirom na to da je ovdje cilj da se istraži u kojoj mjeri su radnici u kompanijama motivisani, posvećeni i u konačnici produktivni na radnom mjestu u kontekstu njihovog odnosa, odnosno komunikacije sa menadžerima u firmi. Glavna očekivanja u ovoj studiji su da rezultati istraživanja pokažu prirodu odnosa na relaciji uposlenik – menadžer kako bi došli do zaključka na koji način taj odnos, odnosno stavovi i ponašanje nadređenih utječe na uposlenike u kompaniji.

2. PREGLED LITERATURE

2.1. Različite metode upravljanja

Upravljanje je težak proces u kojem je potrebno uložiti mnogo truda i znanja kako bi se postigli vrhunski rezultati. U cijelom tom procesu ključni aspekt je na koji način motivisati uposlenike da postizu očekivane rezultate. Naučnici su napisali brojne radove kako bi istražili kako i na koji način motivisati uposlenike. Istraživanja su pokazala da postoje različiti načini, metode i pristupi da se motivišu uposlenici u realizaciji zadataka i ciljeva u kompanijama. Posljednjih decenija u oblasti ponašanja uposlenika na radnom mjestu posebno do izražaja dolaze naučni radovi i metode o tome koliko je važno uspjeti povećati motivaciju, zadovoljstvo i posvećenost uposlenika kako bi se povećali produktivnost, rezultati rada, ali i sveukupno poslovno okruženje u kompaniji, odnosno poslovnim subjektima.

Motivacija i posvećenost uposlenika je zasigurno od ključnog značaja kako bi se ostvarili rezultati kompanije. Kompanije koje uspiju da inspirišu i motivišu svoje uposlenike sigurno će biti uspješnije u odnosu na one koje ne pronađu načina da odgovore na sve veću konkurenciju u današnjem globaliziranom svijetu. U tom smislu, posebno do izražaja dolaze menadžeri, odnosno nadređeni u kompaniji koji svojim načinom upravljanja mogu u velikoj mjeri utjecati na sveukupni rad kompanije i ostvarenje ciljeva.

S druge strane, vrlo je važno na koji način će sami podređeni, odnosno uposlenici percipirati i prihvatiti zadatke i posvetiti se njihovoj realizaciji u profesionalnom smislu. Prema tome, komunikacija između članova kolektiva je jedan od ključnih dimenzija funkcionisanja organizacija ili kompanija. Posljednjih decenija pojavili su se brojni naučni radovi koji se bave temom Pigmalionovog efekta, za koji je dokazano da ima veliki utjecaj na brojne sfere u društvenom i poslovnom životu (Analoui, 1995: Friedrich *et al*, 2015: Kierein *et al*, 2000: Kohei i Hideshi, 2005: Pamela Tierney i M. Farmer 2004). Zato je od ključne važnosti dodatno istražiti i sagledati u kojoj mjeri je prisutan njegov

utjecaj u oblasti ponašanja uposlenika na radnom mjestu, odnosno u kompanijama i preduzećima.

Također, posebno je važno istražiti ovu temu ako se ima u vidu sve veći stepen sagorijevanja uposlenika na radom mjestu i povećani stepen otkaza u mnogim kompanijama u svijetu (Aguinis, 2019). Kompanije koje u budućnosti uspiju na pravi način motivisati svoje uposlenike i probuditi u njima želju i volju da svojim znanjem i kapacitetima doprinose misiji kompanije, imaju veliku šansu da budu ispred svojih konkurenata. Od ključnog značaja je dodatno istražiti mogućnosti i refleksije Pigmalionovog efekta u poslovnom okruženju.

2.2. Pigmalionov efekat

Pigmalionov efekat je efekat koji se može nazvati i efekat autosugestije, te koji pokazuje da se predrasude i očekivanja neke osobe u velikom broju slučajeva na kraju zaista ostvare u praksi (Eden i Ravid, 1992). Pigmalionov efekt je samoispunjujuće proročanstvo prema kojem će se ljudi u jednom momentu početi ponašati onako kako drugi ljudi od njih očekuju. Pigmalionov efekat počinje kada pojedinac izgradi određena očekivanja o ponašanju ili postupcima druge osobe. Ta očekivanja su možda prenesena i nesvjesno ciljnoj individui koja prima i internalizira očekivanja i na kraju modificira svoje ponašanje prema prethodnim očekivanjima (Sutton i Woodman, 1989).

Tačnije, prema grčkoj mitologiji, Pigmalion je bio vješti kipar koji nikako nije mogao pronaći djevojku koja bi posjedovala potrebne kvalitete za udaju. Pigmalion je tada odlučio kako se neće ženiti, pa je počeo klesati kip svoje idealne žene. Kako je kip dovršio, tako se on u njega i zaljubio. Ovo je mitologija iz koje je ustvari i evoluirao i sam koncept Pigmalionovog efekta. Upravo na osnovu ove mitologije nastao i termin Pigmalionov efekat kojeg je 1968. godine zasnovao poznati psiholog dr. Robert Rosenthal. Naime, Rosenthal je upotrijebio grčku mitologiju kako bi jasnije i preciznije u tadašnje doba opisao rezultate svog poznatog istraživanja o samoispunjujućem proročanstvu, čije se zakonitosti danas istražuju u oblasti psihologije, kao i u drugim naučnim oblastima.

Dr. Rosenthal je u istraživanju dokazao da se ljudi u jednom trenutku počinju ponašati onako kako drugi od njih očekuju. To je ustvari i dokazao u naučnom istraživanju na učenicima i učiteljima provedenom u jednoj osnovnoj školi u Kaliforniji. Rezultati su nakon testiranja učenika IQ testiranjem pokazali da ukoliko učitelji vjeruju u napredak i kompetencije svojih učenika, to se u stvarnosti može odraziti na uspješnost i produktivnost tih učenika. Vjerovanje učitelja se pokazalo ključnim momentom u smislu postizanja uspjeha samih učenika, bez obzira na njihov početni nivo znanja i kompetencija.

Istraživanje je dokazalo da ako se djeca prosječne inteligencije pohvale na pravi način kao ona sa natprosječnom, ona s vremenom počnu da pokazuju natprosječne rezultate i postignuća. Tačnije, jedan od zaključaka ovog pionirskog istraživanja u ovoj naučnoj oblasti je bio da su neuspješni učenici mogli bolje da prođu da ih nisu od početka pratila negativna očekivanja nastavnika (Rosenthal i Jacobson, 1968).

Negativna očekivanja dovela su do mnogo negativnijih rezultata učenika koji su, kako je istraživanje pokazalo, shvatili da nastavnici ne vjeruju u njihove sposobnosti, te su samim tim izgubili samopouzdanje i nisu vjerovali da mogu postići više od toga što se od njih očekuje. Kako navode Birch i Ladd, pokazalo se da su odnosi učenik-nastavnik vrlo efikasni u pogledu motivacije učenika i mogu biti glavni faktor u smanjenju negativnih faktora kod loših akademskih rezultata učenika (2003).

Brophy je detaljno istraživao negativna očekivanja u kontekstu Pigmalionovog efekta. U svom eksperimentu, Brophy je dokazao da negativna očekivanja, diskriminacija posredovana očekivanjima i lažna procjena mogu biti štetni po motivaciju učenika (1985). Nakon tog eksperimenta, Brophy je naveo osam konkretnih oblika negativnih očekivanja koja su dovela do nepovoljnih uslova za učenje, a to su: lako odustati od učenika sa niskim očekivanjima; češće ih kritikovati zbog neuspjeha; rjeđe ih hvaliti nakon uspjeha; neprimjereno hvaljenje; zanemarivati ih slanjem povratnih informacija nakon njihovih odgovora; smjestiti ih u zadnje redove učionice; generalno manje obraćati pažnju na njih ili rjeđe komunicirati sa njima; pokazivati manje topline prema njima ili manje interesa za njih kao individue (1985). Ovi rezultati Pigmalionovog efekta su snažno dokazani u oblasti obrazovanja, ali ne i u drugim oblastima.

Kasnije su se pojavili brojni naučni radovi koji su istražili utjecaj Pigmalionovog efekta i u oblasti menadžmenta, odnosno upravljanja. Profesor Harvardske poslovne škole J. Sterling Livingston istakao je važnost Pigmalionovog efekta u upravljanju još 1969. godine na sljedeće načine:

- Ono što menadžeri očekuju od podređenih i način na koji se prema njima odnose u velikoj mjeri određuju njihov učinak i napredak u karijeri,
- Jedinstvena karakteristika nadređenih menadžera je sposobnost da kreiraju očekivanja visokih performansi koja podređeni ispunjavaju,
- Manje efikasni menadžeri ne uspijevaju prenijeti slična očekivanja, a kao posljedica toga produktivnost podređenih opada,
- Podređeni često rade ono što vjeruju da se od njih očekuje.

Također, vrlo je važno da nadređeni postave visoka, ali ne previsoka, očekivanja i onda podrže svoje podređene kako bi se poboljšali i dostigli visoke standarde. Eden naglašava da je do ključnog značaja da nadređeni budu pozitivni i ne naglašavaju neuspjehe (1992). Eden navodi da bi to u praktičnom smislu izgledalo na sljedeći način:

”Najpraktičniji način da vođa planski upravlja (samoispunjavajuće proročanstvo) je da prenese sljedbenicima očekivanja o visokim performansima, na način koji povećava njihovu samoeфикаsnost. Smatrajući sebe sposobnima i stoga očekujući uspjeh, sljedbenici u tom slučaju mobilišu njihove unutrašnje resurse, uključujući znanje, vještine, sposobnost, odlučnost, strpljenje i izdržljivost, kako bi postigli vrhunske performanse.”

Prema tome, ukoliko podređeni budu ubijeđeni da njihovi nadređeni vjeruju u njihove sposobnosti i vještine, tada su spremni da ulože ogromne napore kako bi postizali što bolje rezultate i dali doprinos uspjehu cijele kompanije, što se može nazvati maksimalnom produktivnošću.

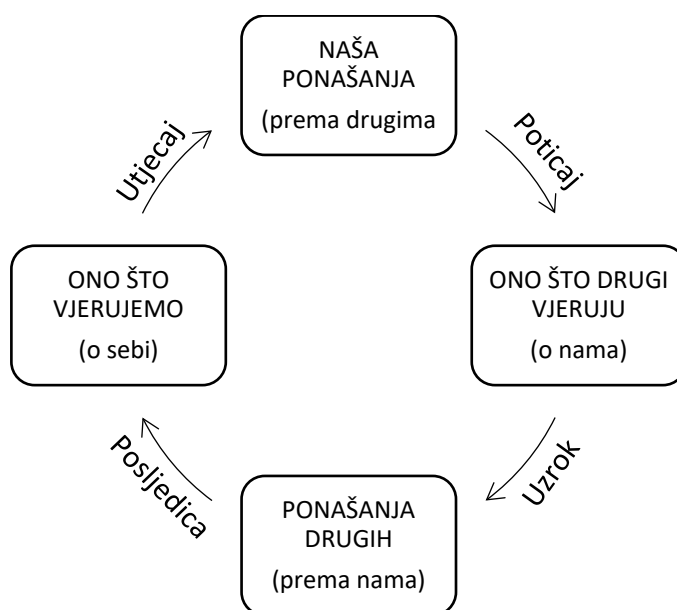
2.3. Pigmalionov efekat u praksi

Da bismo praktično shvatili što ustvari predstavlja Pigmalionov efekat, ključno je shvatiti kako ova metoda funkcionise u praksi. Mogli bismo kazati da Pigmalionov efekat samoispunjavajuće proročanstvo djeluje kao kružni mehanizam:

- Vjerovanja drugih ljudi o nama utječu na njihove akcije prema nama,
- Akcije prema nama utječe i učvršćuje naša uvjerenja o nama samima,
- Naša uvjerenja o nama utječu na naše postupke prema drugima,
- Naše akcije prema drugima utječu na uvjerenja drugih ljudi o nama
- Zatim se vraćamo na prvu tačku (kružni mehanizam).

Na ovaj kružni mehanizam može se utjecati u sve četiri faze, ali Pigmalionov efekat prvenstveno se fokusira na efekat očekivanja drugih ljudi i na to kako mehanizam pojačava efekat tih očekivanja (vidjeti sliku broj 1). Efekat očekivanja nadređenih od podređenih je ključni aspekt u ovom procesu, kao i način na koji podređeni percipiraju takva očekivanja i koliko su spremni da ulože trud u realizaciju ciljeva kompanije. Ipak, vrlo je očigledno da je ubijeđenje o vlastitim sposobnostima i kapacitetima veoma važno za motivaciju i posvećenost u radnom okruženju.

Slika 1. Kružni mehanizam - Pigmalionov efekt



Izvor: Prilagođena prema: Dinka Juričić (2016.), Poučak Pigmalionovog efekta

2.4. Model Pigmalionovog efekta u poslovnom okruženju

Pigmalionov efekt se može tumačiti i provesti u domenu ponašanja uposlenika na radnom mjestu s obzirom na to da su dosadašnja istraživanja pokazala kako očekivanja ljudi mogu utjecati na realnost i ponašanje ljudi u okviru kolektiva. Prema tome, pozitivna, ali isto tako negativna očekivanja u kompaniji mogu utjecati na ponašanje, rad, motivaciju i u konačnici sveukupne rezultate, samopouzdanje i uspješnost radnika.

Poznato je od ranije da u nekim kompanijama uspijevaju postizati odlične rezultate čak i kada na raspolaganju nemaju najbolje i najtalentovanije radnike, ali je očigledno da su uprava i nadređeni uspjeli na pravi način motivisati svoje uposlenike i pokazali im da od njih imaju pozitivna očekivanja, što u konačnici rezultira rastom produktivnosti i sveukupnih rezultata cijele kompanije, odnosno kolektiva (Rudolph, P.A. i Kleiner, B.H., 1989).

Prema tome, može se zaista kazati da Pigmalionov efekt u značajnoj mjeri utječe na rad kompanije kao i kvalitetu međuljudskih odnosa unutar kolektiva. Ako uprava, šef ili nadređeni u kompaniji ili preduzeću imaju pozitivna očekivanja od uposlenika i posvećuju posebnu pažnju motivaciji i zadovoljstvu uposlenika, veća je mogućnost da će time zaista uspjeti da uveliko motivišu uposlenika koji u takvim okolnostima pokaže sav intelektualni i poslovni potencijal i vještine koje posjeduje (Livingston, 1969).

U suprotnom, ukoliko uprava ili nadređeni ne obraća previše pažnju da motiviše uposlenike i da im ne pokaže da ih cijeni, da od njih ima velika očekivanja, time samo

može dodatno obeshrabriti radnike u firmi koji tu dolaze samo zato što moraju, odnosno samo kako bi zaradili platu, a ne dali istinski doprinos za ostvarenje misije i ciljeva kompanije. Prema tome, vrlo je važno na koji način menadžeri postupaju sa radnicima i kako ih tretiraju.

Ukoliko im pokažu da vjeruju u njih i da imaju pozitivna očekivanja od njih, tada radnici mogu mnogo više realizovati vlastiti potencijal i postojeće vještine, iako možda i nisu mnogo talentovaniji od drugih radnika na tržištu rada. Naime, mogu ostvariti mnogo bolje rezultate i biti produktivniji zato što se od njih to zaista očekuje i što menadžeri vjeruju u njihove kompetencije i sposobnosti (Bass, 1985). Štaviše, ovakav tretman može utjecati da radnici razviju osjećaj samopouzdanja, usljed čega se posvećenije i efikasnije angažuju i na radnim mjestima.

U tom smislu Heathfield, S. M. (2019) napominje da je potrebno uraditi sljedeće kako bi se omogućilo podređenima da budu efikasniji:

- Omogućiti zaposleniku da učestvuje u potencijalno uspješnim projektima koji donose kontinuirano poboljšanje na radnom mjesto,
- Omogućiti individualni trening sa zaposlenikom s naglaskom na poboljšanju onoga što zaposleni radi dobro umjesto fokusiranja na slabosti zaposlenih,
- Omogućiti prilike za razvoj koje odražavaju ono što zaposlenik želi da nauči,
- Dodijelite uspješnom starijem zaposleniku da igra ulogu mentora za razvoj sa zaposlenima,
- Održavati česte i pozitivne verbalne interakcije sa zaposlenima i dosljedno prenesiti svoje čvrsto uvjerenje u sposobnost zaposlenih da obavljaju posao. Neka povratne informacije budu pozitivne gdje je to moguće,
- Uvjerite se da zaposlenik prima dosljedne poruke od drugog nadzornog osoblja, jer kako razgovarate sa drugima o zaposlenicima snažno oblikuje njihova mišljenja,
- Pokažite iskrenu posvećenost uspjehu i stalnom razvoju zaposlenih.

Ovo je praktično dvosmjerna ulica koja nužno uključuje promjene kako lidera/menadžera tako i podređenih. Lideri i menadžeri moraju biti sposobni i obučeni kako da postavе realno visoka očekivanja i pruže različite oblike podrške podređenima. U isto vrijeme, i podređeni moraju biti obučeni i sposobni na način koji im omogućava dodatni napredak i razvoj koji ih čini otvorenim za cjelokupnu ideju postizanje viših ciljeva i standarda unutar kompanije ili kolektiva. Izostavljanje bilo kojeg dijela iz jednačine može rezultirati neostvarenim Pigmalionovim efektom. Prema tome, važno je da lideri i menadžeri vjeruju u sebe i svoje podređene, a podređeni također moraju vjerovati u sebe, svoje lidere i menadžere.

2.5. Model komunikacije

Komunikacija je veoma važan aspekt sveukupnog ambijenta unutar kolektiva ili kompanije. Način komunikacije je od ključnog značaja za postizanje vrhunskih rezultata. U kontekstu određenog okruženja, nadređeni sa jasnim i velikim očekivanjima poduzima eksplicitne radnje kako bi ispravnom komunikacijom poboljšao produktivnost članova organizacije ili kolektiva. Mnogi istraživači predlažu teorijski modeli koji objašnjavaju ili opisuju način komunikacije u kontekstu Pigmalionovog efekta (Rist, 1977, Trouilloud i Sarrazin, 2003).

Prema ovom modelu, nastavnik bilježi ili prikuplja informacije za učenike i pokazuje jasan odnos prema njima. Ovo potom stvara različita očekivanja u zavisnosti od očekivanog učinka od učenika i diferenciranog ponašanja za različite kategorije učenika. Nastavnik zapravo šalje određene poruke učenicima o tome kako će se ponašati ili postići akademski uspjeh, što vodi oblikovanju i poboljšanju učenika u učenju. Posljedično tome, učenik je motivisan ka određenom akademskom postignuću i ponašanju, što potvrđuje početna očekivanja ili procjene nastavnika. Isti model se može primijeniti ne samo u oblasti obrazovanja nego i u drugim sferama društva, od ekonomije, vojske do sportskih disciplina.

Nadređeni ili menadžer mogu stvoriti ambijent u kojem može rasti motivacija i učinak zaposlenih. Motivirajući faktori mogu biti dodjela nagrada najboljim timovima, poticaji i slične metode. Također je moguće omogućiti veću uključenost i učešće svih članova kolektiva u procesu odlučivanju, što usaduje osjećaj pripadnosti organizaciji. Organizacija može kreirati otvoreni forum na kojem zaposlenici mogu razgovarati o svojim zabrinutostima vezanim za njihov poslovni i privatni život. Zaposlenima također treba pružiti dovoljno emocionalne podrške kada nisu u mogućnosti da svoju produktivnost povećaju na očekivani nivo. U tom slučaju, nadređeni treba da pokažu razumijevanje i naklonost prema zaposlenima i trebaju zauzeti pozitivan stav. Budući da svaki zaposlenik posjeduje određeni talenat u nekoj oblasti, što menadžer mora da otkrije jer je menadžment, po definiciji, umjetnost obavljanja poslova zahvaljujući ljudima i njihovim talentima, a zaposlenici će pokazati najbolje rezultate baš uz pomoć Pigmalionovog efekta.

Karakowsky, DeGama i McBey ističu da sljedbenici nisu samo pasivni primaoci očekivanja lidera, već aktivni akteri koji mogu odrediti da li će prihvatiti i internalizirati očekivanja lidera (2012). White i Locke također smatraju da Pigmalionov efekat možda nije posljedica samo akcija i ponašanja vođa, već i interakcije između vođe i sljedbenika (2000). Dakle, važni faktori koji će odrediti internalizaciju očekivanja lidera od strane sljedbenika su percepcije sljedbenika o njihovom lideru kao što su stav prema vođi, povjerenje u vođu i naklonost prema lideru. Ovi faktori mogu uticati na interpretaciju sljedbenika i internalizaciju očekivanja lidera i odrediti pojavu Pigmalionovog efekta.

Kao rezultat, pojavljuje se određena reakcija ili glas podređenih, koji se kreće od prihvatanja do odbijanja očekivanja nadređenih. Burris međutim vjeruje da zaposleni mogu iskazati protivljenje ili pak podršku očekivanjima nadređenih (2012). Maynes i Podsakoff navode da je moguć prošireni skup ponašanja zaposlenih u smislu pokazivanja glasa, uključujući podržavajuću, konstruktivnu, defanzivnu i destruktivnu vrstu glasa (2014). Prema tome, nije uvijek jednostavno objasniti na koji način Pigmalionov efekt funkcioniše u praksi, odnosno kako će se ponašati članovi kolektiva ili organizacije. Zato je vrijedno osvrnuti se na dosadašnje relevantne naučne radove koji temeljito pojašnjavaju ovu tematiku iz različitih perspektiva.

2.6. Istraživanja Pigmalionovog efekta

Do sada su objavljeni brojni naučni radovi koji općenito istražuju temu Pigmalionovog efekta. Ovdje ćemo radi boljeg i sistematičnijeg uvidu u tematiku spomenuti najvažnije radove koji su u značajnoj mjeri povezani sa temom ove magistarske teze. Poseban fokus će biti na radovima koji se bave direktno očekivanjima nadređenih i rezultatima aktera unutar kolektiva, što ustvari jasno pokazuje samo djelovanje Pigmalionovog efekta u konkretnim slučajevima.

Jedan od najnovijih radova u ovoj oblasti je akademski članak koji su objavili Grzegorz Szumskia i Maciej Karwowskib pod naslovom "Istraživanje Pigmalionovog efekta: Uloga očekivanja nastavnika, akademsko samopoimanje i kontekst razreda u postignućima učenika iz matematike" u časopisu *Contemporary Educational Psychology* (2019). U ovom članku Szumskia i Karwowskib istražuju Efekat očekivanja nastavnika (TEE) poznat i kao Pigmalionov efekt kao fenomen u obrazovnoj psihologiji, a za potrebe istraživanja proveli su longitudinalnu studiju na velikom uzorku od 1.488 poljskih učenika srednjih škola i njihovih nastavnika. U skladu sa TEE, viša očekivanja nastavnika bila su pozitivno povezana sa postignućem učenika iz matematike tri semestra kasnije, čak i nakon pregleda početnog postignuća. Akademsko samopoimanje učenika u matematici djelimično je odgovaralo zabilježenom efektu: viša očekivanja nastavnika prerasla su u više akademsko samopoimanje učenika, što je posljedično predvidjelo njihov viši uspjeh iz matematike. Važno je da je TEE uočen ne samo na nivou pojedinačnih učenika, već i na nivou cijelog razreda (Szumskia i Karwowskib, 2019). Ovo istraživanje je također pokazalo da što su očekivanja nastavnika viša u odnosu na cijeli razred, time će i postignuća pojedinih učenika biti veća.

Važno istraživanje objavio je i Dov Eden 1992. godine pod nazivom "Liderstvo i očekivanja: Pigmalionovi efekti i druga samoispunjavajuća proročanstva u organizacijama" u naučnom časopisu *The Leadership Quarterly*. Eden je u ovom tekstu temeljito analizirao dotadašnja istraživanja iz terenskih eksperimenata te je predstavio model u kojem se pretpostavlja da je liderstvo ključni posrednik preko kojeg očekivanja menadžera utiču na samoefikasnost, očekivanja učinka, motivaciju, trud i učinak (Eden, 1992). U radu su također detaljno opisana ponašanja koja čine Pigmalionov stil

upravljanja. Osim djelovanja Pigmalionovog efekta jedan na jedan, predloženo su dodatni načini za menadžere da potvrde svoje vodstvo provođenjem produktivnog samoispunjavajućeg proročanstva u cijeloj organizaciji.

Također, veoma korisno istraživanje je objavio i Ibrahim Abdullahi Muhammad 2018. godine pod naslovom "Pigmalionov efekat: važnost u organizacionom menadžmentu" u naučnom časopisu *Organizational Management*. U svom radu Muhammad je iznio detaljan pregled najranijih eksperimentalnih istraživanja koja pokazuju da očekivanja ponekad stvaraju vlastitu stvarnost kroz samoispunjavajuća proročanstva. Na kraju studije zaključio je da su svi dotadašnji istraživački radovi bili dosta ograničeni, jer skoro uopšte nisu analizirali važnost Pigmalionovog efekta u organizacionom menadžmentu. Međutim, koristeći dotadašnje metode i druge izvore, došao je do zaključka da je Pigmalionov efekat jedna od moćnih metoda koje mogu pomoći menadžeru da pravilno upravlja organizacijom ili kolektivom (Muhammad, 2018). Rezultati njegovog rada dali su važan doprinos organizacijskom menadžmentu, kao i alatima koji mogu dovesti organizaciju do uspjeha.

Amber Raza je također u oblasti menadžmenta 2013. godine objavila zanimljiv tekst pod naslovom "Očekivanja lidera i sljedbenika: Pigmalion u menadžmentu" u časopisu *JISR Management and Social Sciences & Economics*. U svom tekstu Raza napominje da je Pigmalionov stil upravljanja (PLS) i dalje relativno neistraženo područje, dodajući da je većina istraživanja provedena u vojnim i obrazovnim sredinama. Ova istraživačica u svojoj studiji analizira uticaj modela ponašanja nadređenih zasnovanog na PLS-u na konačni učinak podređenih osoba. Na osnovu sekundarnih podataka identifikovane su četiri varijable: samoočekivanja uposlenika, očekivanja lidera, leadersko ponašanje i učinak podređenih. Urađena je analiza na 230 bankarskih uposlenika koja je otkrila da postoji veza između performansi podređenih i očekivanja nadređenih (Raza, 2013).

Još jedan važan rad u oblasti menadžmenta objavili su 2016. godine Manasa Rao i Surabhi Sharma pod naslovom "Pigmalion u menadžmentu" u časopisu *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. U ovom tekstu Rao i Sharma navode da su mnoga dotadašnja istraživanja jasno pokazala da Pigmalionov efekat može činiti srž samog menadžmenta kompanije. U svom radu su napravili pregled postojeće literature i kroz empirijsko istraživanje ponudili odgovore o tome kako Pigmalionov efekat funkcioniše u malim firmama ili ustanovama. Izvori podataka su uključivali primarne i sekundarne izvore. Primarni izvori su bili terenska studija prikupljena od korporativnih ustanova i trgovina iz grada Pune u Indiji. Sekundarni izvori koje su koristili su bili naučni časopisi i knjige. Na kraju su došli do zaključka da očekivanja i motivacija igraju glavnu ulogu u rastu kompanije, te da je vrlo važno da kompanija efikasno implementira koncept Pigmaliona kako bi bila održivija i produktivnija (Rao i Sharma, 2016).

2.7. Očekivanja nadređenih/supervizora

Jedna od ključnih dimenzija Pigmalionovog efekta je očekivanje nadređenih od podređenih u određenoj organizaciji ili kolektivu. Može se čak kazati da su očekivanja nadređenih, prema Pigmalionovom efektu, ključna kada je riječ o samom ponašanju i djelovanju podređenih, odnosno učenika, uposlenika itd. Očekivanja su od posebnog značaja kada se razmatra sama uloga podređenih u određenom kolektivu ili organizaciji. Utjecaj očekivanja drugih je vrlo opsežno i temeljito dokumentovan u široj društvenoj zajednici (npr. Rosenthal, 1994) kao i u organizacijama (npr. Kierein & Gold, 2000; McNatt, 2000). Rezultati istraživanja pokazuju da podređeni moraju ispuniti očekivanja u kontekstu svojih uloga ili radnih jedinica ako žele da se dodatno usavršavaju i napreduju (Barker, 1993).

Osim toga, istraživanja koja je proveo Eden (1990) pokazuju da kada uposlenici očekuju više od sebe, oni se u tom slučaju ponašaju i nastupaju na mnogo višem nivou od prosjeka. Također, istraživanja koja su proveli Chen i Klimoski (2003) dodatno potvrđuju ove rezultate, pokazujući da visoka timska očekivanja od uposlenika rezultiraju superiornim učinkom, što dalje ukazuje da su visoka očekivanja u kolektivu posebno važna.

Chen (2005) dalje ističe da postavljanje uposlenika u poziciju gdje se očekuju visoke performanse obično rezultira povećanjem performansi uposlenika u poređenju sa postavljanjem na niže i manje zahtjevne poslovne zadatke. Chen (2005) naglašava da nadređeni i drugi saradnici mogu povećati radni učinak uposlenika uspostavljanjem visokih očekivanja, jasnih normi produktivnosti i motivirajućeg okruženja.

Prema tome, od ključnog značaja je da nadređeni ili dužnosnici pokažu prema podređenima osjećaj osnaženosti kroz pozitivno okruženje, snažan naglasak na ciljevima, inkluziju i pozitivne povratne informacije (odnosno samoispunjavajuće proročanstvo) (Rosenthal, 1973). Nadređeni ili menadžeri postavljaju očekivanja kao normativni uticaj. Ukoliko grupna očekivanja nisu ispunjena, u tom slučaju se izriču socijalne sankcije (Barker, 1993; Gibson & Papa, 2000). Dakle, jedna teorija pokazuje da je osjećaj osnaženosti ono što motiviše podređene da povećaju produktivnost, dok druga sugerije da osjećaj straha motiviše podređene.

2.8. Odnosi između supervizora i tima

Odnosi između tima i supervizora ublažavaju uticaj neispunjenih očekivanja unutar kolektiva. U tom smislu, Major, Kozlowski, Chao i Gardner (1995) ističu da su neispunjena očekivanja glavni izvor “šoka stvarnosti”, što dovodi do niske organizacione posvećenosti. Ipak, podređeni koji su imale kvalitetne odnose sa saradnicima i nadređenima doživjeli su manji “šok stvarnosti”, što je rezultiralo većom organizacionom posvećenošću.

Također, interakcija sa kolegama i razni oblici saradnje i pomoći u pozitivnoj su korelaciji sa namjerama da neko ostane u organizaciji i pokaže posvećenost i zadovoljstvo poslom. Ostroff i Kozlowski (1992) su u svom istraživanju pokazali da su supervizori i saradnici ključni izvori informacija i znanje stečeno od nadređenih pozitivno se odnose na posvećenost, zadovoljstvo i niže namjere odustajanja. Istraživanje pokazuje da način na koji uposlenici shvataju i uče njihove uloge, te dobiju emocionalnu podršku neupitno ukazuje na važnost informacije dobijene od supervizora, odnosno nadređenog (Jablin, 2001).

Timovi sa visokim učinkom su generalno ambiciozniji i imaju više norme produktivnosti od timova sa niskim učinkom (Hackman, 1992; Katzenbach i Smith, 1993), određena istraživanja jasno ukazuju na povezanost između visokih očekivanja radnog kolektiva i razvoja visokih očekivanja uposlenika tokom procesa socijalizacije unutar kolektiva (Chen & Klimoski, 2003). U konačnici, ovi rezultati ukazuju na to da nadređeni i radno okruženje ima ogroman utjecaj na performanse uposlenika putem očekivanja.

Rosenthal (1973; Harris & Rosenthal, 1985) predlažu teoriju sa četiri faktora koja pretpostavlja da interpersonalni komunikacijski procesi posreduju u vezi između efekata očekivanja i izhoda ponašanja (vidi tabelu 1).

Tabela 1: Konstrukcije povezane s Pigmalionovim efektom

		Nastavnik/učenik	Radna jedinica
Pigmalionov efekat	Okruženje	Pozitivan ambijent	Socijalna podrška
	Povratne informacije	Pohvale i pozitivni komentari narad učenika	Naglasiti pozitivne povratne informacije o doprinosu
	Ishod	Česta interakcija sa nastavnicima	Uključivanje u diskusije
	Input	Izazovniji zadaci ili posao	Povećanje obima posla

Izvor: Kreitner i Kinicki (2010), Campion, Medsker, & Higgs (1993), Ferris et al. (2008).

Istraživanja u vojnim i industrijskim organizacijama jasno su dokazala utjecaj Pigmalionovog efekta u praksi (McNatt, 2000). Također, Berlew i Hall (1966) ističu da menadžeri koji u svom radu imaju visoka očekivanja u pogledu učinka nadmašuju menadžere sa nižim očekivanjima. Oni su u istraživanju također ponudili dokaze koji pokazuju da dobivanje zahtjevnijeg posla vodi ka uspješnijoj karijeri i tvrde da su visoka očekivanja kompanije presudna za "internalizaciju pozitivnih stavova o poslu i visokih standarda" (Berlew i Hall, 1966).

U tom kontekstu, King je istražio temu očekivanja instruktora od presača, mehaničara i zavarivača koji su prihvaćeni kao “radnici sa visokim sposobnostima“ te otkrio da su svi oni pokazali niže stope napuštanja posla, brže su učili, dobijali bolje ocjene naređenih i postizali bolje rezultate na osnovu objektivnih kriterija (1971). Brojne druge studije su također dokazale organizacijski Pigmalionov efekat (npr. Eden, 1990; Eden i Ravid, 1982; King, 1974; Natanovich i Eden, 2008).

2.8.1. Performanse podređenih/zaposlenih

Učinak ili konačni ishod ponašanja podređenih u određenoj organizaciji je od posebnog značaja cijelog procesa unutar kolektiva. Tačnije, učinak ili performanse članova kolektiva je i svrha cijelog procesa unutar kolektiva. Prema tome, performanse su sastavni aspekt Pigmalionovog efekta. Učinak, odnosno performanse podređenih u značajnoj mjeri ovise o samom načinu upravljanja unutar organizacije, što u konačnici utječe na produktivnost. Ovu korelaciju između stila vođenja i učinka i produktivnosti zaposlenika proučavali su brojni istraživači kao što su Kouzes i Posner (1995), Kotter (1996) i Howell i Costley (2001).

Učinak uposlenika ili podređenih u velikoj mjeri ovisi i o ciljevima koju su postavljeni pred cijeli kolektiv. Veoma je važno da su ciljevi i misija kompanija na jasan način predstavljeni svim članovima kolektiva kako bi se se mogli posvetiti izvršenju zadataka i ciljeva. U tom kontekstu, Meier i O’Toole ističu da jasno postavljeni ciljevi, očekivanja nadređenih kao i samoeфикаsnost među nadređenima i podređenima pomažu u poboljšanju organizacionih rezultata (2011).

Pigmalionov stil upravljanja u početku se proučavao isključivo u obrazovnom okruženju; međutim, Livingston je kasnije iznio hipotezu da se Pigmalion može proučavati u oblasti menadžmenta i kompanija, tvrdeći da očekivanja menadžera od podređenih uposlenika direktno utiču na učinak podređenih (1969).

2.8.2. Koncept samoeфикаsnosti

Među samim podređenima dolazi do osjećaja potrebe za samoeфикасноšću s ciljem ostvarenja što boljeg učinka, odnosno rezultata. Također, kolektivi sa visokim učincima stavljaju veći naglasak na izbjegavanje kritike i isticanja poteškoća u radu, te umjesto toga prvenstveno ističu jasne i snažne timske standarde i vrijednosti kao i visoki nivo odgovornosti na radnom mjestu.

Prema tome, samoočekivanje ili samoeфикаsnost je uvjerenje pojedinca da je sposoban izvršavati određeni posao te da je u stanju da izvršava radne zadatke (Bandura, 1977). Betz i Hackett smatraju da se koncepti samoeфикаsnosti ili samoispunjavajućeg proročanstva mogu primijeniti u obrazovnom i organizacionom okruženju, što u konačnici pomože u postizanju organizacionih i obrazovnih ciljeva (1997). Također,

dokazana je povezanost između odnosa i društvene komunikacije unutar kolektiva što vodi do višeg nivoa ishoda rada (Graen, Liden i Hoel, 1982; Graen, Novak i Sommerkamp, 1982).

Ovi obrasci ponašanja su direktno povezani sa individualnim percepcijama i uvjerenjem da se mogu postići željeno ponašanje i željeni ishod (Hackett i Betz, 1981). S druge strane, ako pojedinac ima negativno ili nisko očekivanje od sebe onda ovo ponašanje također rezultira nizom ponašanja koja ne daju željene rezultate na radnom mjestu ili unutar kolektiva. Ovo se također može nazvati niskim stepenom motivacije podređenih, što svakako ugrožava razvoj karijere.

2.9. Uloga liderstva

Sposobnosti i vještine lidera, odnosno menadžera, veoma su važan faktor za uspjeh svake organizacije ili kompanije. Zato je potrebno skrenuti pažnju na značaj vještina koje su potrebne za izgradnju okruženja u kojem bi podređeni radili marljivo i u skladu sa očekivanjima nadređenog. Liderstvo i njegovu ulogu u organizacionim rezultatima dosad su istraživali brojni teoretičari i istraživači. Jedan od istraživača je i Yukl koji definiše liderstvo kao proces "utjecanja na druge razumjeti i postizanje dogovora o tome šta treba učiniti i kako to učiniti kao i proces olakšavanja individualnih i kolektivnih napora za postizanje zajedničkih ciljeva." (2013).

Stilovi liderstva ili upravljanja uključuju harizmatično vodstvo, transformacijsko vodstvo, Pigmalion liderstvo i liderstvo postavljanja ciljeva. Svi ovi stilovi se fokusiraju na različite skupove varijabli. Ove varijable formiraju međusobno povezani i složeni skup odnosa i toliko su isprepleteni da je teško utvrditi koja je varijabla važnija u oblikovanju efektivnog stila liderstva (Yukl, 2013). Različite metode rada i pristupi razvijeni tokom posljednje decenije uključuju ulogu ciljeva, očekivanja lidera i samoeфикаsnost među nadređenima i podređenima koji pomažu u poboljšanju organizacionog učinka (Meier i O'Toole, 2011).

Postoje brojna istraživanja o značaju liderstva; međutim, određeni aspekti kao što su uloga očekivanja lidera i očekivanja podređenih od supervizora nisu direktno istraženi u mnogim studijama. Ovo istraživanje će se posebno fokusirati na ponašanje vođa (Pigmalionov stil rukovođenja) i direktan uticaj na učinak podređenih, samoeфикаsnost podređenih kao i očekivanja lidera u pogledu učinka podređenih.

Organizacioni ciljevi i očekivanja lidera su međusobno povezani, ali ne i identični faktori u teoriji liderstva. Iako organizacijski ciljevi mogu biti specifični i operativni, oni su često vrlo apstraktni, nejasni ili čak samo simbolični. Očekivanja lidera mogu biti mnogo konkretnija u praksi. Mogu se shvatiti kao organizacioni ciljevi, jer jasno ukazuju na ono što lider smatra važnim za organizaciju koje je potrebno ostvariti. Visok nivo očekivanja lidera ili izazovni ciljevi i njihovi efekti na organizacioni učinak čine ključne segmente

nekoliko teorija liderstva, uključujući harizmatično liderstvo, transformacijsko liderstvo, Pigmalionov stil liderstva i stil liderstva baziranog na postavljanju ciljeva.

Teorija harizmatičnog liderstva zagovara liderstvo kao privlačnu viziju baziranu na optimizmu i samopouzdanju, te emocionalno oslanjanje na vrijednosti. Sljedbenici ove vrste liderstva teže da se lično identifikuju sa vođom i oponašaju njegovo ili njeno ponašanje (Conger i Kanungo 1987; Shamir *et al.*, 1993).

Teorija transformacijskog liderstva dijeli određene elemente sa harizmatičnim liderstvom, uključujući ulogu vođe u formiranju vizije, motivisanju podređenih i postavljanju visokih očekivanja. Ova teorija podrazumijeva da lideri mogu povećati organizacijski učinak, utječući na vrijednosti i aspiracije zaposlenih, postavljajući cilj koji prevazilazi kratkoročne ciljeve, te motivisanje zaposlenih da prevaziđu sopstvene interese (Judge i Piccolo, 2004; Yukl, 2013).

2.9.1. Pigmalionov stil liderstva

Pigmalionov stil liderstva se u početku proučavao prvenstveno u obrazovnom okruženju. Međutim, Livingston je kasnije iznio hipotezu da se Pigmalionov efekat može proučavati i u upravljačkom okruženju, odnosno menadžmentu (1969). Livingston smatra da menadžerova očekivanja od njegovih podređenih direktno utiču na konačni učinak podređenih i produktivnost rada.

Menadžeri u tom smislu stvaraju okruženja visokih performansi koja donose visoke rezultate i performanse podređenih. Prema tome, iz ugla Pigmalionovog stila liderstva, samopouzdanje menadžera je vrlo važno da bi bili uspješni u vođenju podređenih, te da im pomažu u postizanju visokih performansi.

Livingston posebno naglašava ulogu vjerovanja u vlastite sposobnosti te stoga ističe: "Ono što menadžeri vjeruju o sebi značajno utječe na ono što vjeruju o svojim podređenim, šta očekuju od njih i kako se prema njima odnose. Ako imaju povjerenja u njihove sposobnosti da napreduju i stimulišu podređene na visoke nivoe učinka, oni će tada mnogo očekivati od njih i odnosit će se prema njima sa povjerenjem da će njihova očekivanja biti ispunjena. Ukoliko imaju sumnje u njihovu sposobnost da stimulišu podređene, manje će očekivati od njih i ophodit će se prema njima sa manje samopouzdanja." (1969).

2.9.2. Društvena komunikacija

Posljednjih godina teorije o liderstvu su se donekle promijenile i postoji značajan fokus na očekivanjima lidera i njihova povezanost sa učinkom podređenih (Dansereau, Graen, i Haga, 1975). Također, sve više do izražaja dolaze i veze između odnosa i društvene komunikacije ili razmjena koja vodi do višeg nivoa ishoda rada (Graen, Liden i Hoel,

1982). Prema tome, dobra društvena komunikacija i razmjena ideja između lidera i članova kolektiva gradi izuzetnu vezu koja u konačnici rezultira boljim ishodom svih unutar organizacije ili kompanije.

Ova razmjena ideja i društvena komunikacija pomažu u lakšem transferu očekivanja vođe podređenima i njeguje osjećaj povećane samoefikasnosti što rezultira povećanjem učinka na radnom mjestu (Bhal i Ansari, 2000; Graen i Scandura, 1987; Liden i Graen, 1980). Prema tome, komunikacija između nadređenih i podređenih, između samih uposlenika, kao i komunikacija sa klijentima vrlo su važni aspekti rada svake kompanije, o čemu veoma temeljito pojašnjava i koncept zvani Galatea efekat.

2.10. Galatea efekat

Visoka očekivanja menadžera utiču značajno na njihov odnos i stav prema podređenima, a takav stav potom ima pozitivne efekte na samoočekivanje podređenih. Povećano samoočekivanje podređenih potom poboljšava njihov konačni učinak na radnom mjestu. U ovom procesu, aspekt kojim osoba povećanim samoočekivanjem poboljšava svoje performanse često se naziva Galatea efekat. Efekat Galateje odnosi se na moć koju vjerovanje ima u vezi sa nečijim sposobnostima, vještinama i mogućnostima ili nedostatak istih u smislu postizanja ili nepostizanja uspjeha u određenim ciljevima.

Na primjer, Kierein i Gold pojašnjavaju Galatea efekat kao jedan od drugih tipova efekata očekivanja: "Galatea efekat se ne dešava kada vođa ima očekivanja od podređenih, nego kada se povećana očekivanja podređenih od njih samih realizuju u njihovom boljem učinku" (2000). Oni nadalje tvrde da je to dio Pigmalionovog efekta i analiziraju Pigmalion i Galatea efekte zajedno u njihovoj metaanalizi. Također, B'énabou i Tirole smatraju da uposlenici ulažu više truda kada prime dobar signal od menadžera, jer ih to uvjerava da posjeduju visoke sposobnosti (2003). Veoma je važno u poslovnom okruženju da uposlenici budu ubijedeni da nadređeni vrednuju njihovo znanje i vještine.

Veoma je važno shvatiti kako Galatea efekat ustvari funkcioniše u praksi i na koji način motivisati članove kolektiva, odnosno podređene. Ključni pravac istraživanja samoispunjavajućeg proročanstva trebalo bi shvatiti kako menadžeri mogu poboljšati samoočekivanja uposlenika u pokušaju stvaranja Galatea efekta (White i Locke, 2000). Isto tako, Gist i Mitchell ističu fleksibilnost samoočekivanja kao jednu od dvije najvažnije teme za buduća istraživanja samoočekivanja (1992). Prema tome, od posebne važnosti za cjelokupnu produktivnost kompanije je da postoji zdrava, ali i iskrena i otvorena komunikacija između nadređenih i potređenih, odnosno da se svi osjećaju kao dio tima koji zajednički pobjeđuje, ali i gubi, kada se ne ostvaruju očekivani rezultati.

Kada visoka samoočekivanja dovedu do visokih performansi, kaže se da dolazi do Galatea efekta. Postoji nekoliko konceptualnih formulacija samoočekivanja; a oni uključuju specifičnu samoefikasnost, samopouzdanje i očekivani učinak. Iako pomalo

različiti konceptualno, takvi koncepti su međusobno povezani i imaju slične korelacije sa drugim konceptima (Eden, 1990; Locke, Frederick, Lee i Bobko, 1984). Prema tome, samoočekivanje se može percipirati kao specifična samoeфикаsnost, jer to je u skladu sa samoispunjavajućim proročanstvom u načinu rada (Eden i Kinnar, 1991). Vrlo je važno na koji način podređeni sagledavaju samoeфикаsnost, u smislu svojih sposobnosti i kapaciteta

Također, specifična samoeфикаsnost (SSE) je prema tome definiše kao "ljudski sud o njihovim sposobnostima čime se postižu performansi" (Bandura, 1986). U tom kontekstu, dva izvora specifične samoeфикаsnosti su zamjensko iskustvo/modeliranje i verbalno uvjeravanje (Bandura, 1997). Prema tome, verbalna komunikacija je od posebnog značaja u odnosima između menadžera i uposlenika. Način komunikacije i ophođenje nadređenih prema podređenima u velikoj mjeri mogu utjecati na rezultate rada cijelog kolektiva. Galatea efekat se javlja samo ako postoji povećanje samoeфикаsnosti, kao i povećanje performansi.

Efekti Galateje i Pigmaliona su dva najvažnija samoispunjavajuća proročanstva. Oba efekta igraju značajnu ulogu u povećanju produktivnosti i razvoja svakog pojedinca. Međutim, postoji fundamentalna razlika između Galateje i Pigmaliona. Pigmalionov efekat se prvenstveno zasniva na očekivanjima drugih, a efekat Galateje je samoočekivanje. Prema Pigmalionovom efektu, podređeni rade na ispunjavanju očekivanja koje postavljaju njihovi nadređeni, pri čemu su ta očekivanja verbalno ili neverbalno izražena. U efektu Galateje, pojedinac postavlja očekivanja za sebe i pokušava ih se pridržavati. Dakle, Galatea efekat je u nekom smislu snažniji od Pigmalionovog efekta. U najboljem slučaju, ljude treba voditi vjerovanje u njihove sposobnosti (efekat Galateje), ali je Pigmalionov efekat, na svoj način, koristan saveznik u motiviranju ljudi da daju sve od sebe.

Ove ideje se mogu koristiti u brojnim segmentima života, kako u profesionalnom smislu tako i u svakodnevnom životu. Iako su ovi koncepti prvobitno osmišljeni u radu koji se fokusirao prvenstveno na školsku djecu, kasnije su korišteni u različitim okruženjima. Postali su brzo fokus brojnih poslovnih članaka i knjiga usmjerenih na menadžere i izvršne direktore, djelujući kao način da se ohrabre zaposlenici da rade efikasnije i posvećenije na radnom mjestu. Štaviše, Galatea efekat se može primijeniti ne samo u kompanijama nego i u privatnom životu. U svojoj prirodi, koncept se fokusira na ideju vjerovanja u sebe i kako takav životni pristup može ljudima pomoći da postignu određene ciljeve u životu. Pa zašto ga ne iskoristiti? Ipak, u ovom radu fokus će biti na implementaciji ovih koncepata u poslovnom okruženju.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Glavna tema istraživanja je Pigmalion efekat, odnosno na koji način ovakav pristup u načinu rada i upravljanja unutar kompanija u Federaciji BiH može utjecati na uposlenike.

Ovo poglavlje će dati pregled metodoloških procedura koje su se koristile za sprovođenje istraživanja u oblasti primjene Pigmalionovog efekta u kontekstu upravljanja. Kada se temeljito analizira i istraži postojeća literatura i naučni radovi, jasno je da je tema Pigmalionovog efekta u kontekstu očekivanja i performansi nedovoljno istražena u slučaju Bosne i Hercegovine, te je zato važno posvetiti posebnu pažnju ovoj tematici.

Za analizu sam koristila metodu kvantitativnog istraživanja. Istraživanje sam provela putem anketnog upitnika kako bi bili prikupljeni podaci i rezultati o potvrđivanju ili odbacivanju prethodno postavljenih hipoteza. Svi upitnici su imali uputstvo za popunjavanje. Odgovori su bilježiti na Likertovoj skali od 1 do 5, gdje 1 označava potpuno neslaganje, a ocjena 5 potpuno slaganje.

Istraživanja se zasnivaju na varijabilnim podacima, koji su podijeljeni u brojne vrste, ali najvažnije su nezavisne i zavisne varijable, jer su to glavni faktori za proučavanje određene teme. Na osnovu istraživačkih pitanja jedna od nezavisnih varijabli u istraživanju je očekivanja lidera, a zavisna varijabla je performanse zaposlenih. Sljedeća nezavisna varijaba je odnos menadžera i uposlenika, a zavisna varijabla je performanse zaposlenih. Treća nezavisna varijabla u istraživanju je organizaciona posvećenost, dok bi u tom slučaju zavisna varijabla bila performanse zaposlenih.

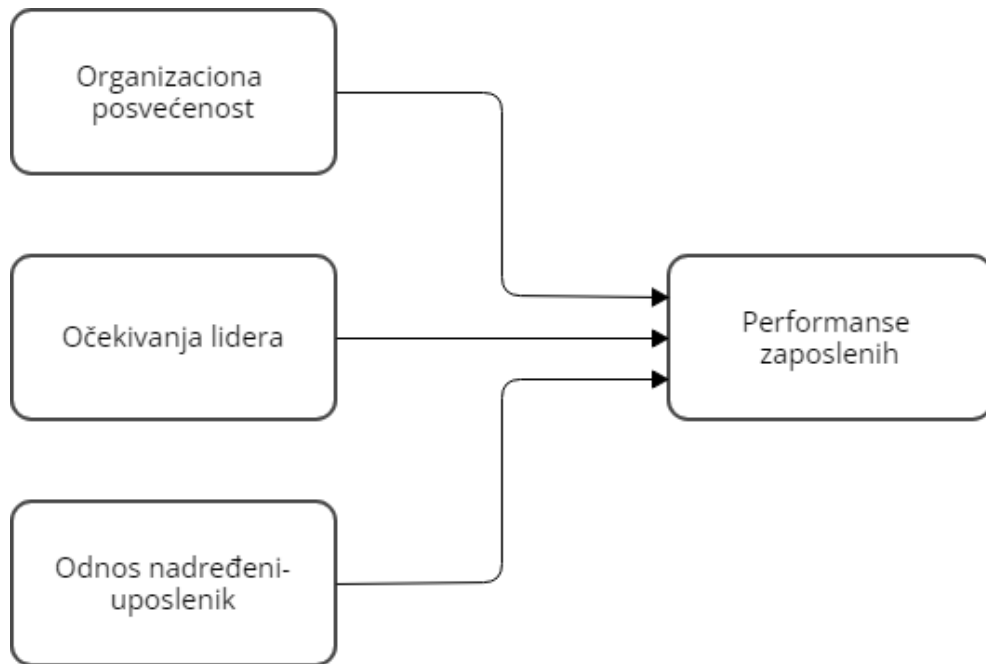
Ovo istraživanje bi trebalo pokazati na koji način nezavisne varijable kao što su očekivanja menadžera, dobra komunikacija između menadžera i uposlenika te posvećenost utječu na zavisnu varijablu koja je u ovom slučaju performanse, odnosno rezultat rada zaposlenih u kompaniji.

Za potrebe ovog istraživanja podaci su prikupljeni pomoću ankete koja uključuje dva glavna dijela.

U prvoj fazi, zaposleni su izrazili svoje mišljenje na preko 30 pitanja koja pokrivaju četiri glavne teme:

- Očekivanja lidera, kao što je uradila organizacija TINYpulse u svome istraživanju (2022.)
- Organizaciona posvećenost, kao što su to u svojoj studiji uradili Scandura, Terri i Schriesheim (1994.)
- Odnos nadređeni-uposlenik, po primjeru Mowday, Steers, Porter, (1979), te
- Performanse zaposlenih, uključujući nivoe produktivnosti slično kao kod Shahzad *et al.* (2018).

Slika 2: Shema odnosa nezavisnih varijabli i zavisne varijable



Izvor: Autor rada (2023).

Dok u drugoj fazi zaposleni su odgovarali na pet demografskih pitanja (spol, starosna dob, kvalifikacija, status zaposlenja, radno iskustvo).

Ovo istraživanje bi trebalo pokazati na koji način nezavisne varijable očekivanja menadžera, dobra komunikacija između menadžera i uposlenika, te posvećenost utječu na zavisnu varijablu koja je u ovom slučaju performans, odnosno rezultat rada zaposlenih u kompaniji. U skladu sa hipotezama, očekivanja su da će pozitivna očekivanja menadžera, kao i dobra komunikacija između menadžera i uposlenika te posvećenost utjecati na uposlenike na način da će doprinijeti povećanju njihovih performansi, odnosno rezultata rada u kompaniji. U suprotnom slučaju, može se očekivati pad performansi ukoliko postoje negativna očekivanja menadžera, loša komunikacija između menadžera i uposlenika te slaba posvećenost menadžera u odnosu prema uposlenicima.

Dobivene rezultate sam analizirala pomoću deskriptivne analize, kao i uz pomoć inferencijalne statistike. Za dokazivanje ili odbacivanje hipoteza korišten je t-test u okviru statističkog programa SPSS-a. Također sam koristila grafikone iz Excel-a i tabele kako bi se prikazali rezultati istraživanja.

4. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

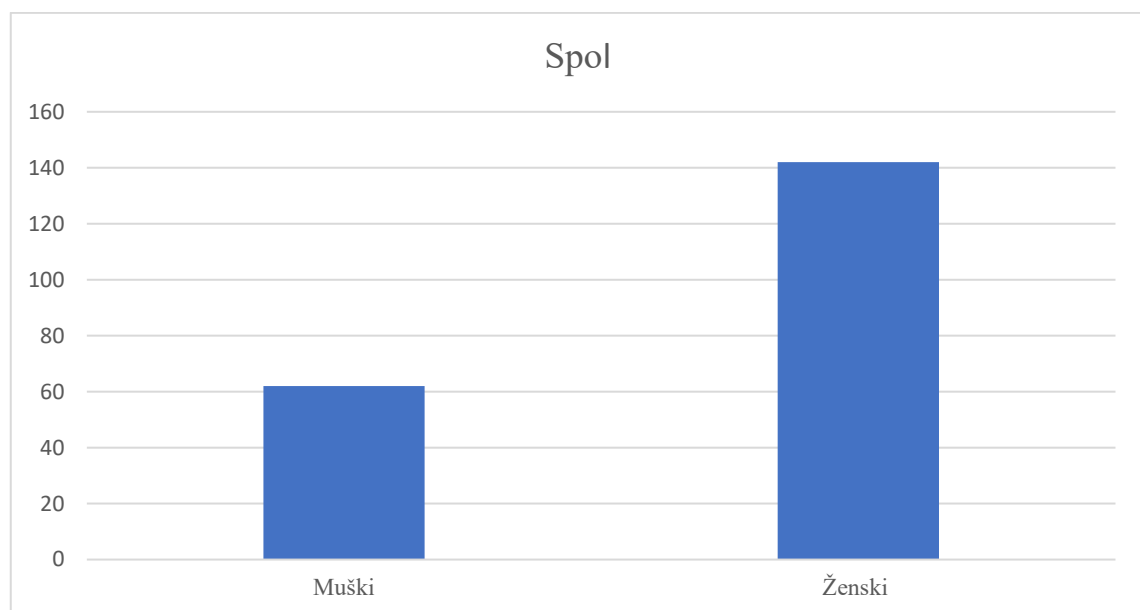
4.1. Rezultati istraživanja

4.1.1. Demografski podaci

U ovom naučnom istraživanju provedena je detaljna anketa u kojoj je učestvovalo ukupno 205 osoba kako bi prikupili potrebne podatke u kontekstu analize Pigmalionovog efekta u Bosni i Hercegovini u smislu očekivanja i performansi među zaposlenicima. Anketa je provedena putem interneta, tako što je poslana na razne adrese, a potom su zainteresovane osobe odgovarale na pitanja.

Ispitanici su odgovarali na ukupno 34 pitanja koja se općenito tiču očekivanja lidera, komunikacije između menadžera i uposlenika i organizacione posvećenosti zaposlenika u kompaniji, odnosno organizaciji. U anketi je učestvovalo ukupno 69,7 posto žena i 30,4 muškaraca.

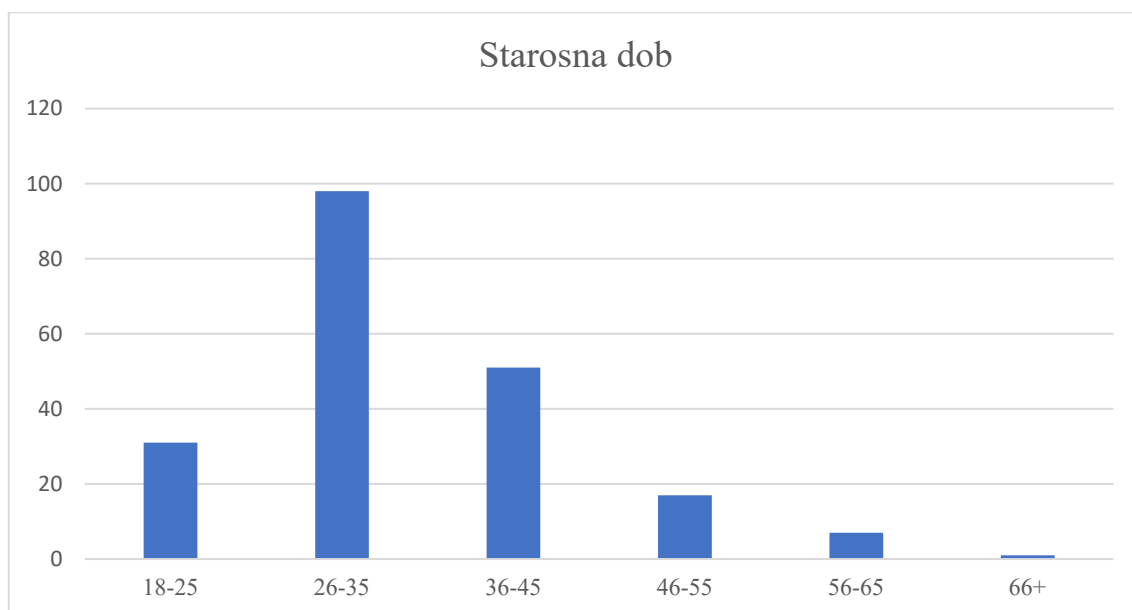
Grafikon 1: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Prema starosnoj dobi, 47,8 posto učesnika su bile osobe između 26 i 35 godina starosti, 24,9 posto od 36 do 45 godina, 15,1 posto između 18 i 25 godina, a ostali su bile osobe starije od 45 godina.

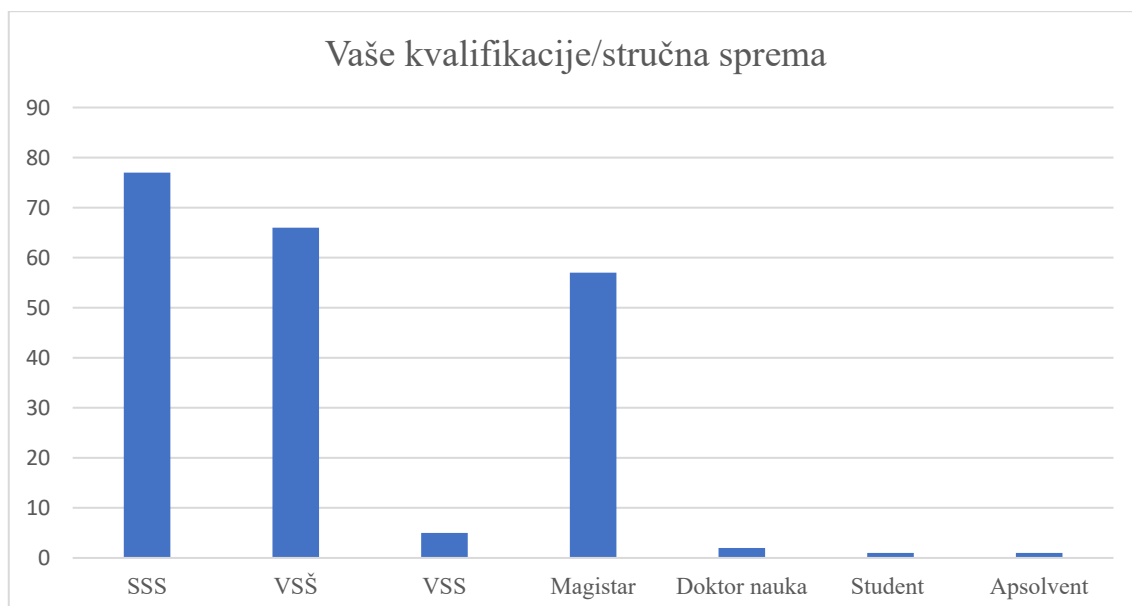
Grafikon 2: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Prema stručnoj spremi, 34,6 posto ispitanika ankete činile su osobe sa Srednjom stručnom spremom (SSS), 32,2 posto sa Višom stručnom spremom (VŠŠ), 27,8 posto posjeduju magistarsku diplomu, a ostali više stručne kvalifikacije.

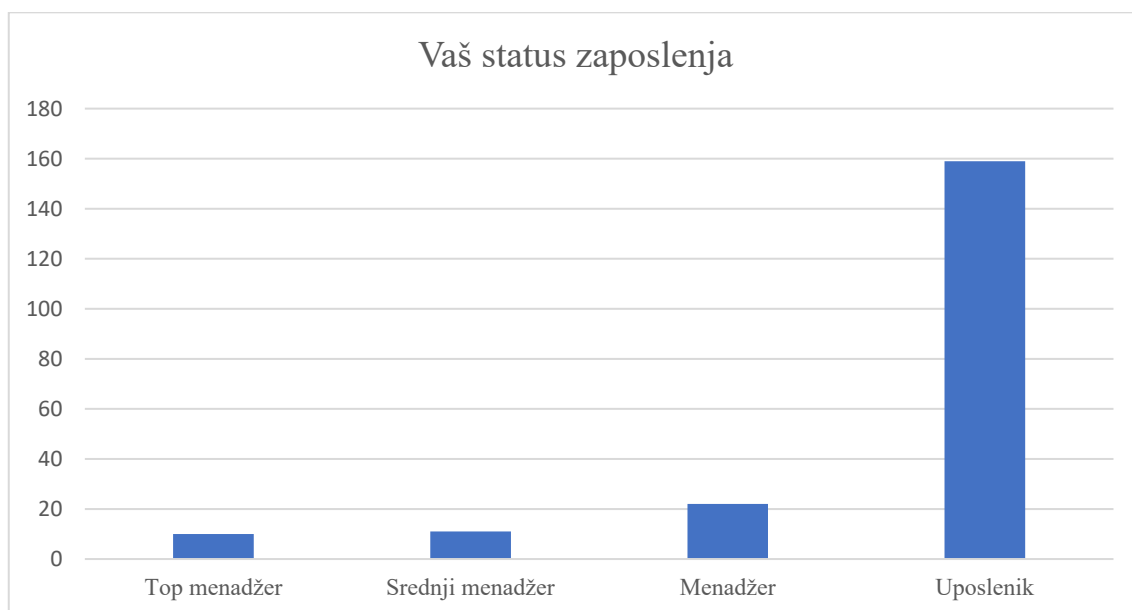
Grafikon 3: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Kada je riječ o statusu zaposlenja u kompaniji, 78,7 posto ispitanika su se izjasnili kao uposlenici, 10,9 posto kao menadžeri, a ostali na višim upravnim pozicijama.

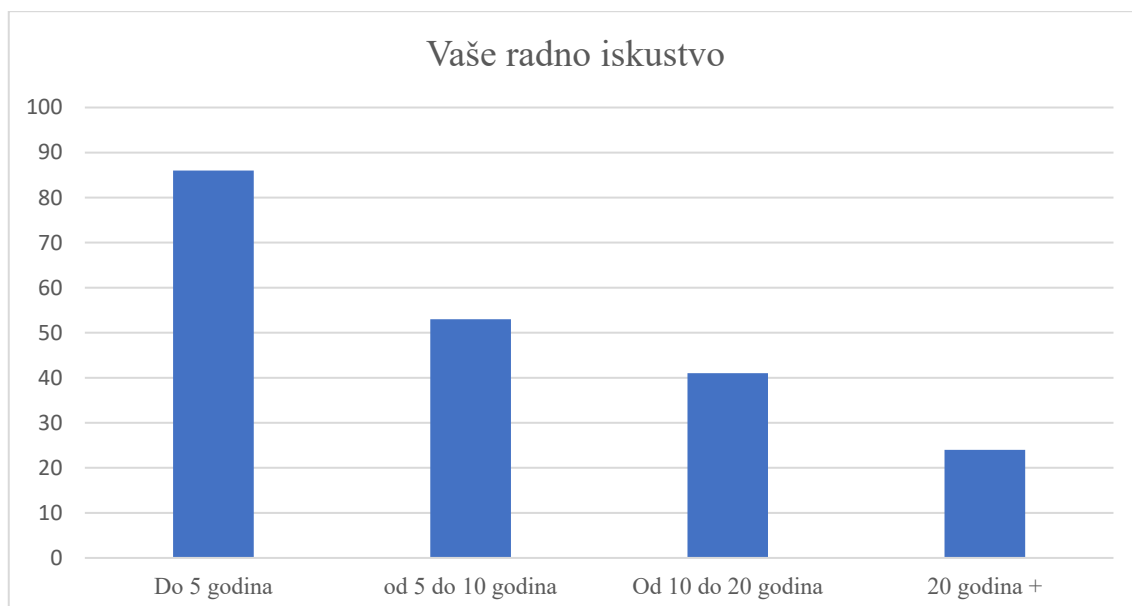
Grafikon 4: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

U anketi je učestvovalo 42,2 posto osoba koje imaju do pet godina radnog iskustva, 26 posto sa 5 do 10 godina radnog iskustva, 20,1 posto od 10 do 20 godina, a ostali više od 20 godina profesionalnog iskustva.

Grafikon 5: Grafički prikaz rezultata istraživanja

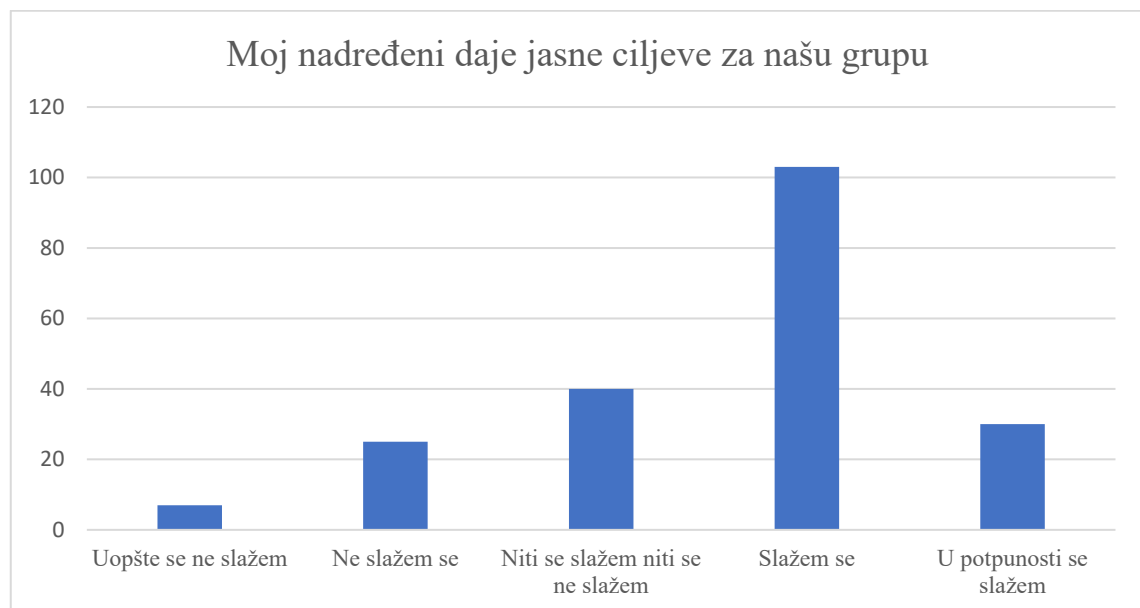


Izvor: Autor rada (2023).

4.1.2. Očekivanja nadređenih

Prema rezultatima ankete, malo više od polovine ispitanika, ili 50,2 posto njih izjavilo je da se slaže da nadređeni određuje jasne ciljeve u kompaniji, dok je 19,5 posto kazalo da se niti slažu niti ne slažu s time, 14,6 posto je reklo da se u potpunosti slaže s time, a 12,2 posto se ne slaže. Prema tome, više od polovine uposlenika u kontekstu BiH osjeća povjerenje i vjeruje u kompetentnost i sposobnost nadređene osobe u svojoj kompaniji. Tačnije, oko 55 posto ispitanika je odgovorilo da smatraju da njihov nadređeni određuje jasne ciljeve unutar organizacije kako bi se realizovali ciljevi i zadaci kolektiva.

Grafikon 6: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Nadalje, 38,5 posto ispitanika slaže se da je njihov nadređeni uzor kako učinkovito raditi s drugima, 16,6 posto je kazalo da se u potpunosti slažu s tome, dok je, s druge strane, 21,5 posto odgovorilo da se niti slažu niti ne slažu, a 13,7 posto se ne slaže s tom konstatacijom. Prema tome, oko 55 posto uposlenika u BiH nadređenog smatraju uzorom u smislu kako efikasno obaviti radne zadatke i uspostaviti pozitivnu komunikaciju unutar kolektiva. Također, ovo pokazuje da zaposlenici imaju visok stepen povjerenja u nadređene i njihovu ulogu u organizaciji.

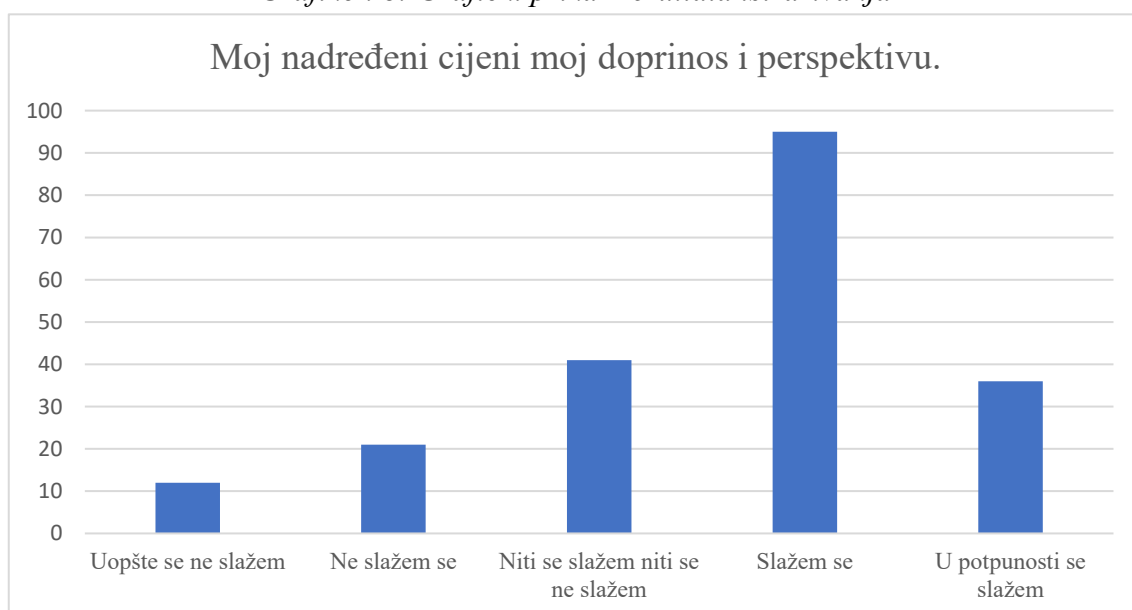
Grafikon 7: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Također, 46,3 posto je izjavilo da se slažu da njihov nadređeni cijeni njihov doprinos u firmi, a 17,6 posto se u potpunosti slaže s time. Međutim, 20 posto se niti slaže niti ne slaže, a ostali se ne slažu s time. Prema tome, očigledno je da značajna većina smatra da njihovi nadređeni šefovi cijene i uvažavaju njihov doprinos i učinak u kompaniji i realizaciji ciljeva cijele organizacije. Čak oko 64 posto zaposlenika smatraju da je njihov rad i doprinos u organizaciji cijenjen i poštovan, odnosno da doprinose sveukupnoj realizaciji ciljeva kolektiva.

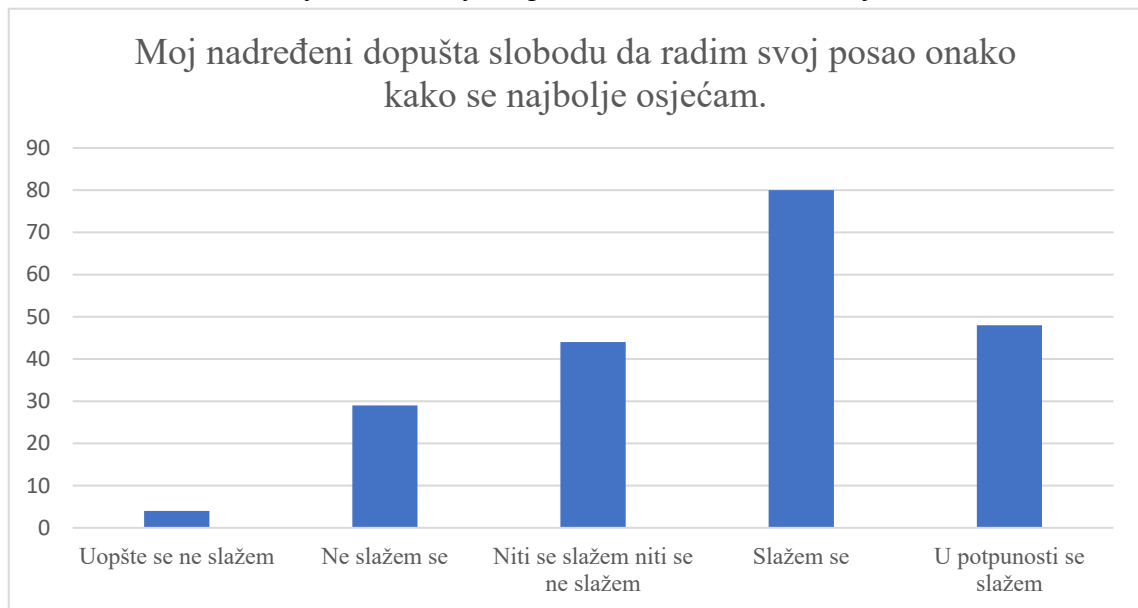
Grafikon 8: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Važno je također naglasiti da je 39 posto ispitanika odgovorilo da njihov nadređeni dopušta slobodu da obavljaju posao onako kako se najbolje osjećaju, a 23,4 posto se u potpunosti slaže s time. S druge strane, 21,5 posto je kazalo da se niti slažu niti ne slažu s time, a 14,1 posto se ne slaže s tom konstatacijom. Ovo pokazuje da velika većina uposlenika u kompanijama u BiH ima dovoljan stepen slobode da izvršava zadatke u skladu sa svojim idejama, težnjama i očekivanjima. Također, ovo znači da oko 62 posto zaposlenika vjeruje da imaju dovoljno prostora za izražavanje i djelovanje u smislu izvršavanja zadataka i ciljeva organizacije.

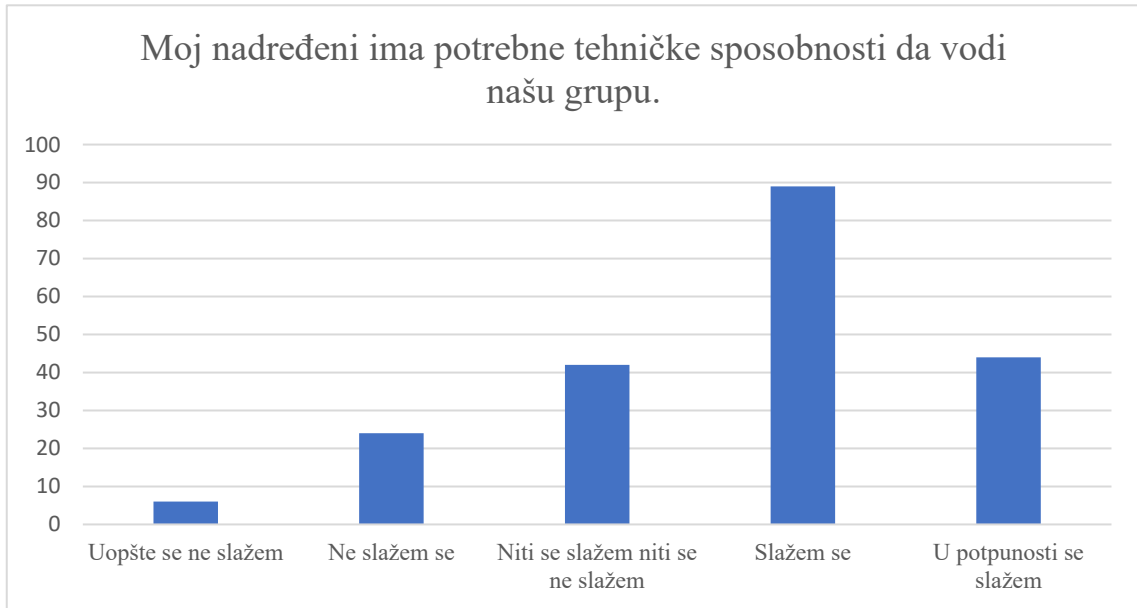
Grafikon 9: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Nadalje, 43,4 posto učesnika ankete se slaže da nadređeni posjeduje potrebne tehničke sposobnosti da vodi grupu uposlenika, a 21,5 posto ispitanika se u potpunosti slaže s time. Ipak, 20,5 posto se niti slažu niti ne slažu, a 11,7 posto se ne slaže s time. Prema tome, oko 65 posto ispitanika je mišljenja da njihov nadređeni ima potrebne tehničke i stručne kompetencije i znanje za obavljanje svog posla u ulozi nadređene osobe u kompaniji. Može se kazati da ako su nadređeni stručni i imaju velika očekivanja, samopouzdanje podređenih će dodatno rasti, njihove sposobnosti će se razvijati, a produktivnost će biti visoka.

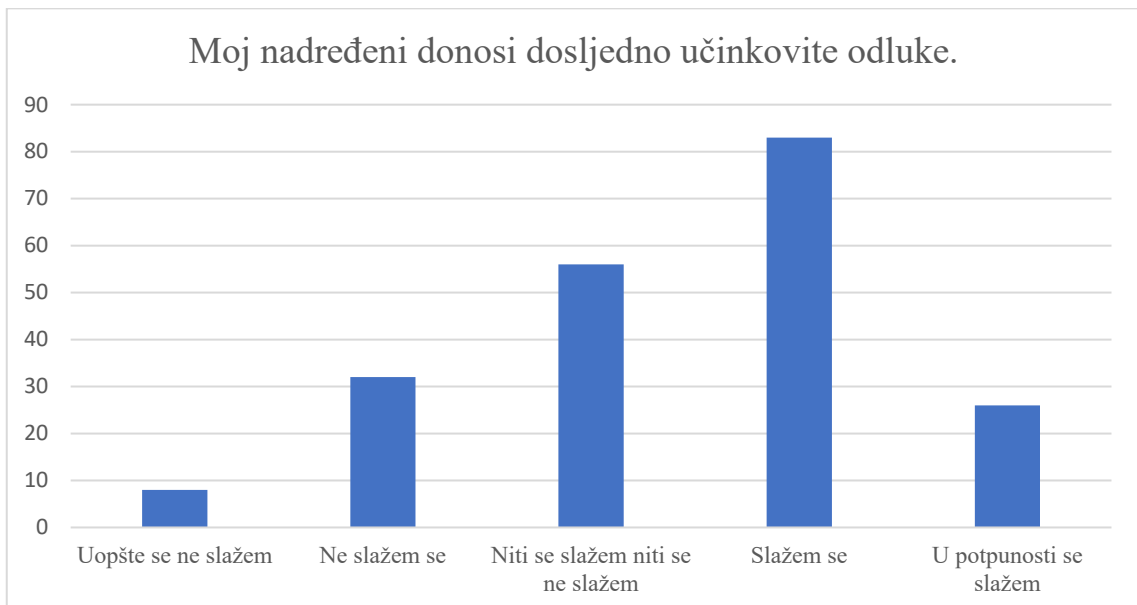
Grafikon 10: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Također, 40,5 posto ispitanika se slaže da nadređeni u kompaniji donosi učinkovite odluke, a 12,7 posto se u potpunosti slaže. Međutim, 27,3 posto njih niti se slažu niti ne slažu, a 15,6 posto se ne slaže s time. U ovom slučaju, većina zaposlenika smatra da nadređeni donose efikasne odluke s ciljem realizacije ciljeva i planova firme. Drugim, riječima, vjeruju da efikasno i profesionalno obavlja svoj posao u ulozi nadređene osobe u organizaciji.

Grafikon 11: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Slično tome, 38,5 posto smatra da je njihov nadređeni učinkovit vođa, a 16,6 posto se u potpunosti slaže, dok se 11,7 posto ne slaže s time. Prema tome, jasno je da menadžeri ne samo da oblikuju očekivanja i produktivnost podređenih, već utiču i na njihov stav prema poslu i sebi. Ako su menadžeri nevješti i nekompetentni, ostavljaju ožiljke i negativne posljedice na karijeri mladih ljudi, duboko smanjuju njihovo samopoštovanje i iskrivljuju njihovu sliku o sebi kao ljudskim bićima.

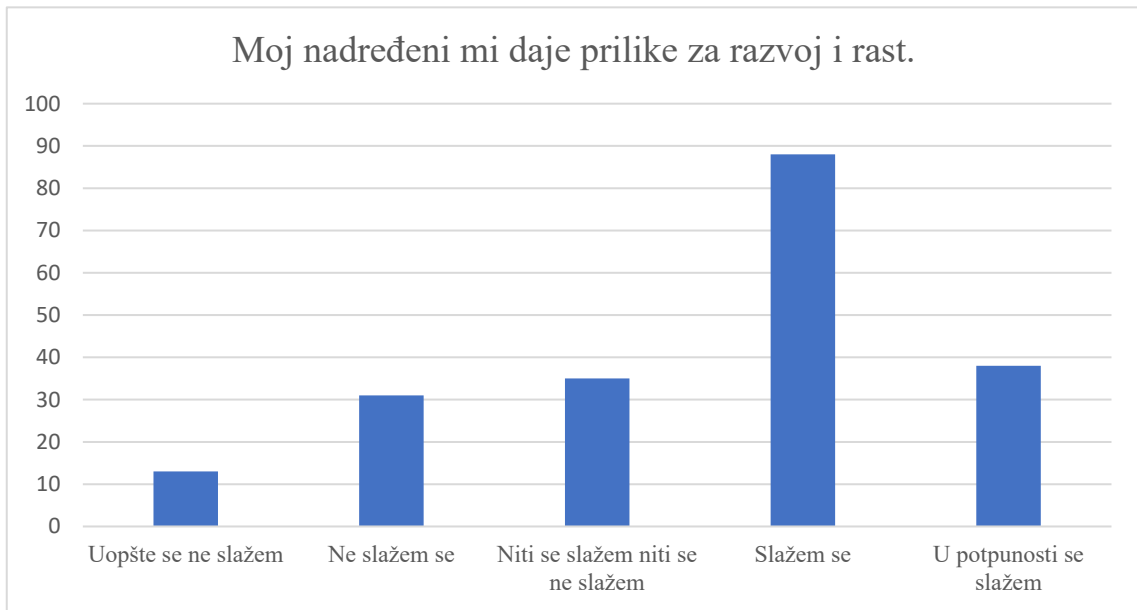
Grafikon 12: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Značajan broj ispitanika, odnosno njih 42,9 posto se slaže da im nadređeni daje prilike za rast i razvoj, a 18,5 posto se u potpunosti slaže. S druge strane, 17,1 posto se niti slaže niti ne slaže s time, a 15,1 posto se ne slaže s tom konstatacijom. Ovi rezultati ankete također pokazuju da zaposlenici imaju dobru komunikaciju sa nadređenim i visok stepen međusobnog povjerenja.

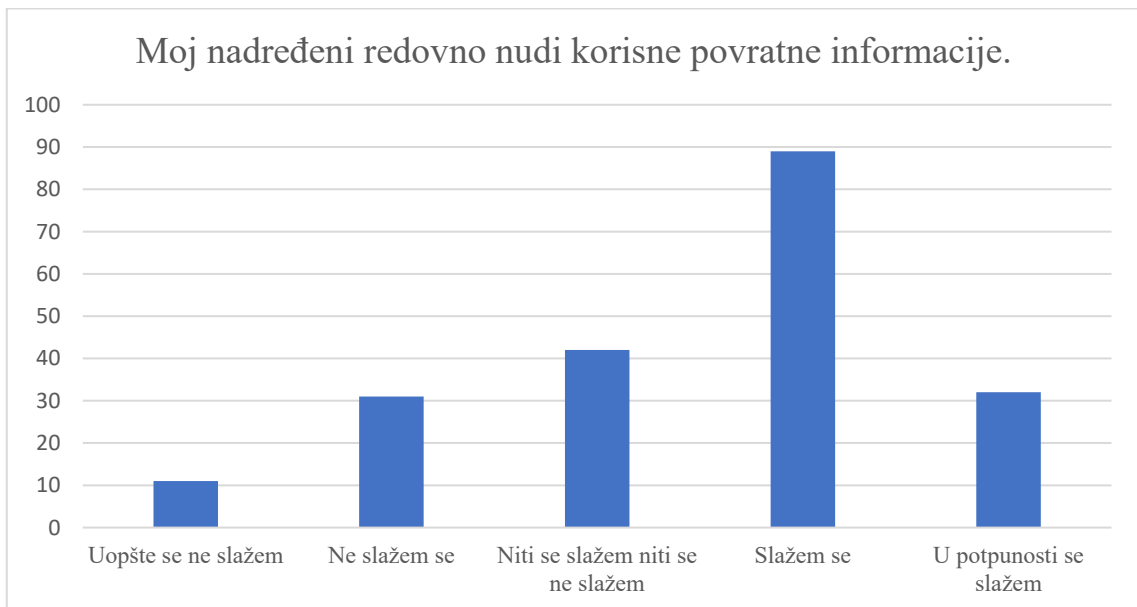
Grafikon 13: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Također, 43,4 posto smatra da nadređeni nudi korisne povratne informacije, a 15,6 posto se u potpunosti slaže s time. Ipak, 20,5 posto ispitanika se niti slaže niti ne slaže s time, a 15,1 posto se ne slaže.

Grafikon 14: Grafički prikaz rezultata istraživanja

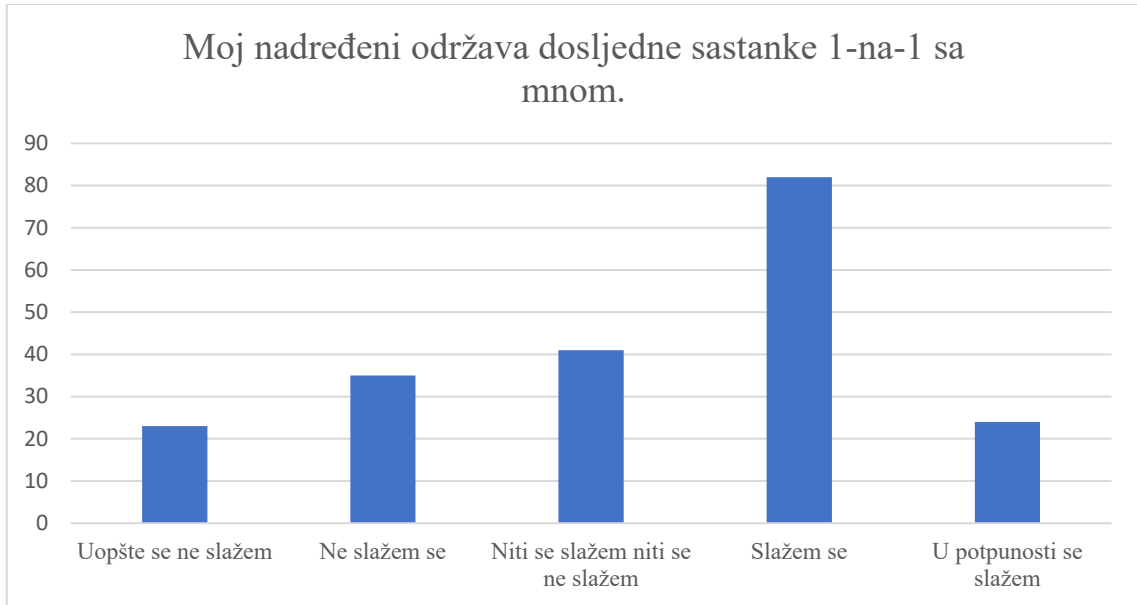


Izvor: Autor rada (2023).

Osim toga, 40 posto učesnika ankete odgovorilo je da njihov nadređeni održava dosljedne sastanke jedan na jedan s njima, a 11,7 posto se u potpunosti slaže s time. S druge strane, 20 posto su neutralni, odnosno niti se slažu niti ne slažu s time, 17,1 posto se ne slaže, a

11,2 posto se uopšte ne slaže s tom konstatacijom. U ovom slučaju, malo više od polovine zaposlenih su mišljenja da nadređeni održavaju dosljedne sastanke jedan na jedan, odnosno da nadređeni na taj način uvažavaju ideje i prijedloge zaposlenih.

Grafikon 15: Grafički prikaz rezultata istraživanja

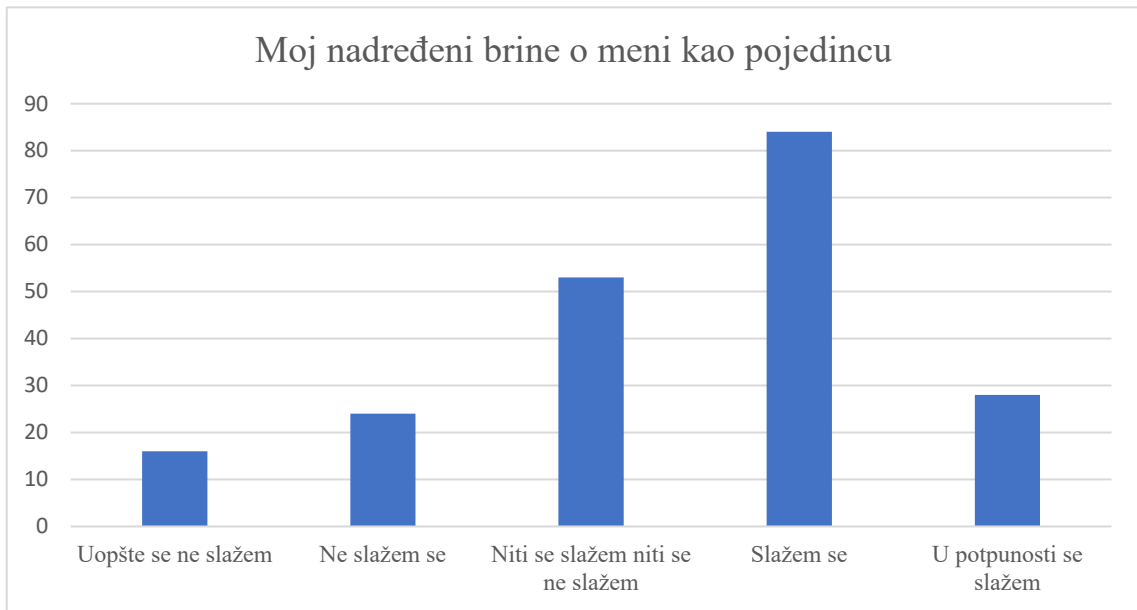


Izvor: Autor rada (2023).

4.1.3. Komunikacija između nadređenog i zaposlenika

Prema rezultatima istraživanja, 41 posto je kazalo da se slaže da njihov nadređeni brine o uposlenicima, a 13,7 posto se u potpunosti slaže s time. Ipak, 25,9 posto ispitanika niti se slaže niti ne slaže s time, a 11,7 posto se ne slaže. Ovo također jasno pokazuje da većina zaposlenika smatra da se nadređeni dovoljno brine o njima i da uvažava njihove težnje, mišljenja i ideje.

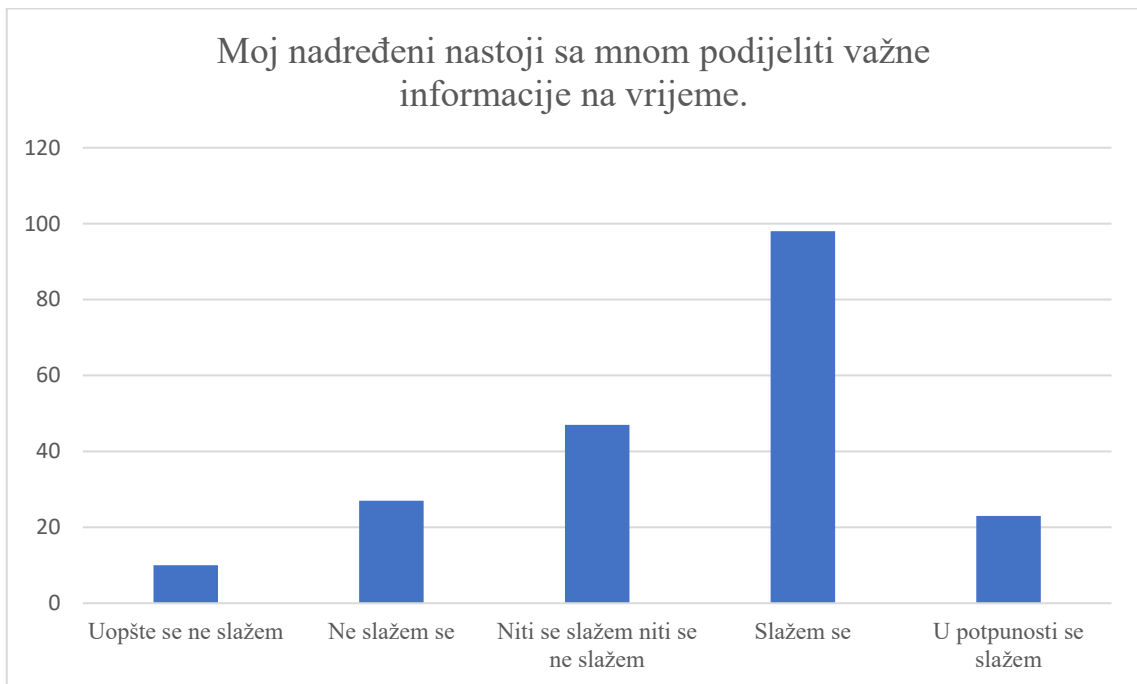
Grafikon 16: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Slično tome, 47,8 posto anketiranih istaklo je da se slaže da njihov nadređeni nastoji podijeliti važne informacije na vrijeme, a 11,2 posto se u potpunosti slaže, dok je 13,2 posto kazalo da se ne slažu s time.

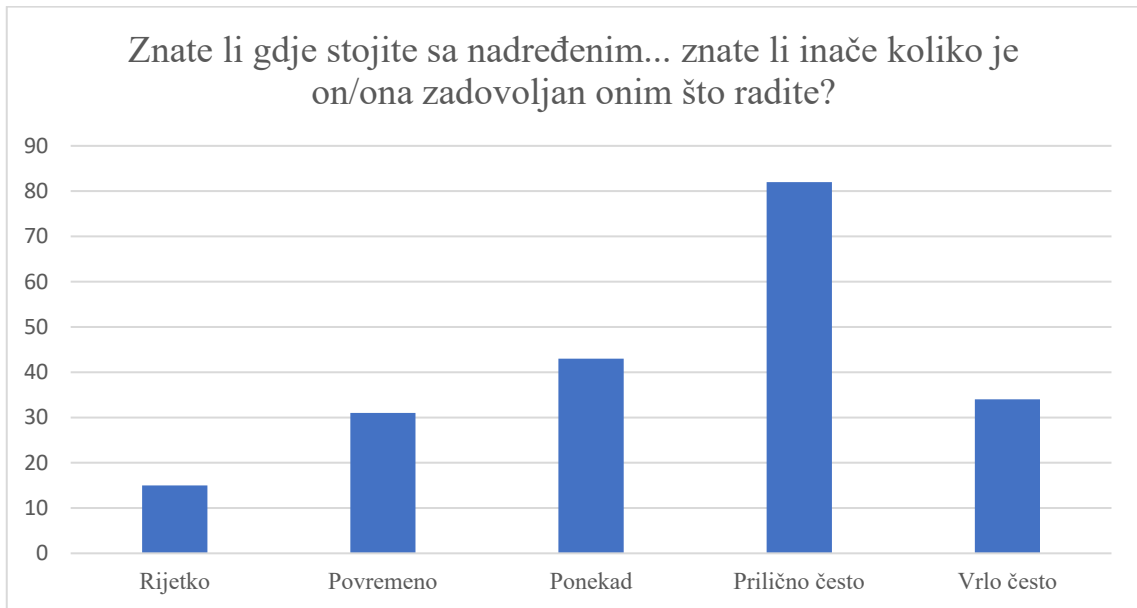
Grafikon 17: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Nadalje, 40 posto ispitanika je odgovorilo da prilično često znaju koliko je nadređeni zadovoljan njihovim radom, a 16,6 posto je izjavilo da vrlo često to znaju. S druge strane, 15,1 posto je reklo da samo povremeno znaju koliko je nadređeni zadovoljan njihovim radom. Prema tome, značajna većina zaposlenih ima dobru komunikaciju sa nadređenima i obično znaju šta nadređeni od njih očekuje i koliko je zadovoljan njihovim obavljenim poslom na radnom mjestu.

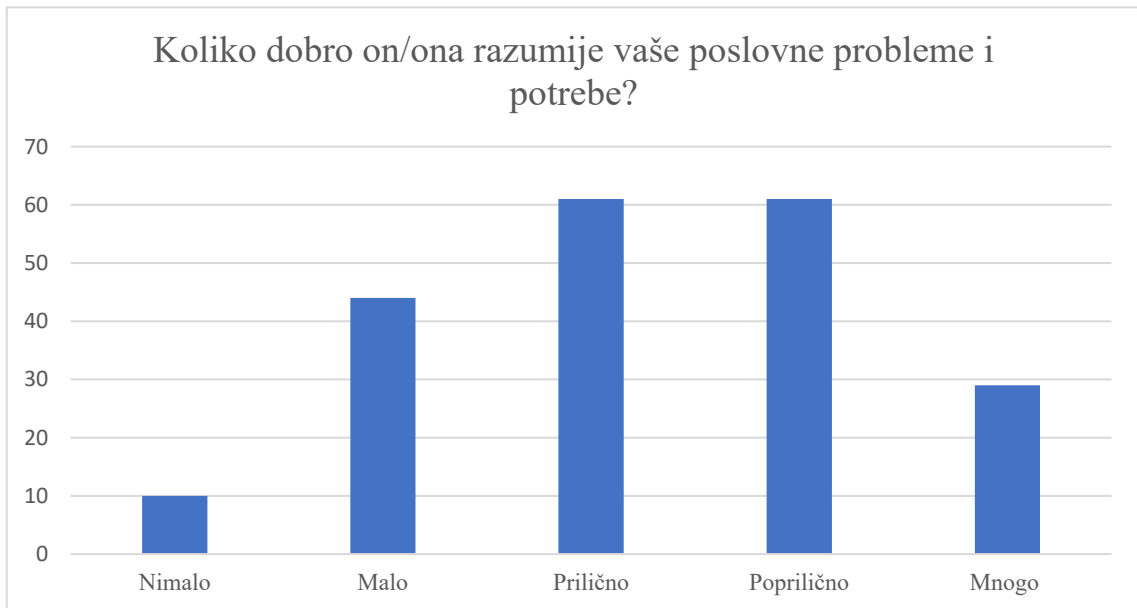
Grafikon 18: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Također, 29,8 posto ispitanika je reklo da nadređeni poprilično razumije njihove poslovne probleme, a isto toliko njih je kazalo da nadređeni prilično razumije njihove poslovne probleme i potrebe. Međutim, 21,5 posto je izjavilo da njihov nadređeni malo razumije njihove poslovne probleme.

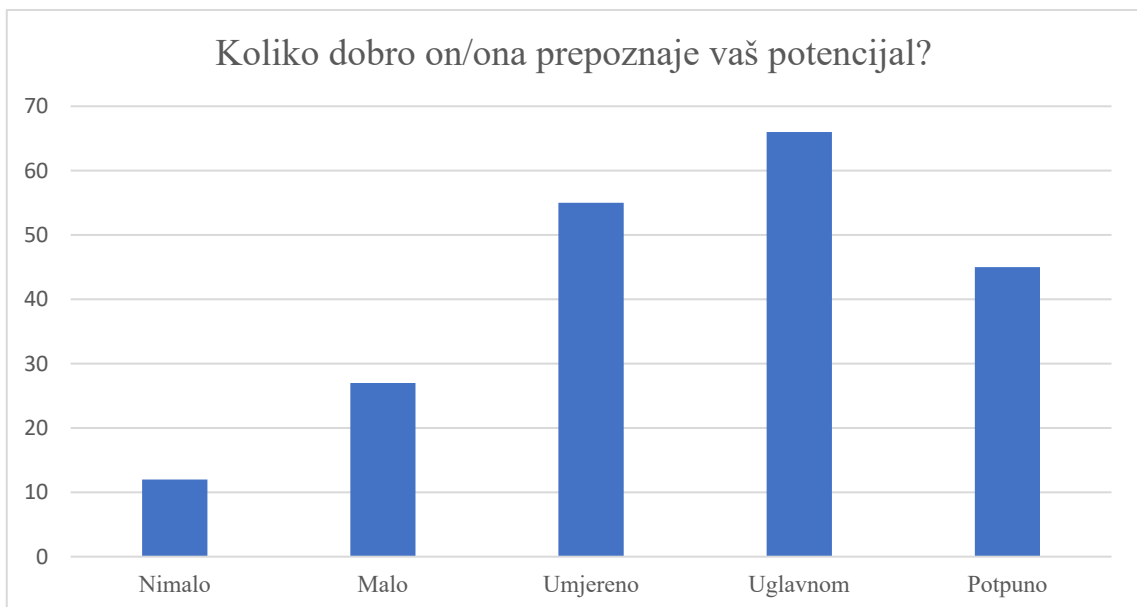
Grafikon 19: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Kako su pokazali rezultati ankete, 32,2 posto je odgovorilo da nadređeni uglavnom, a 22 posto da potpuno dobro prepoznaje njihov potencijal u kompaniji. S druge strane, 26,8 posto anketiranih reklo je da nadređeni umjereno dobro prepoznaje njihov potencijal, a 13,2 posto smatra da nadređeni malo prepoznaje njihov potencijal. Prema tome, više od većine zaposlenika mišljenja je da nadređeni uvažava i poštuje njihove kompetencije i znanja u okviru organizacije.

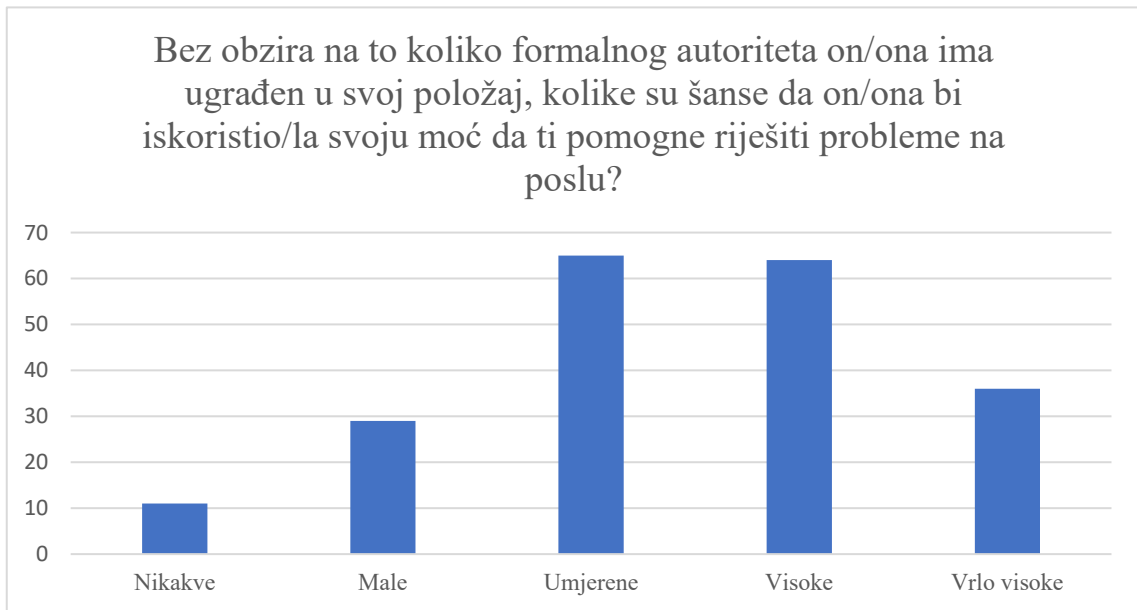
Grafikon 20: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Osim toga, 31,2 posto ispitanika je reklo da su visoke, a 17,6 posto da su vrlo visoke šanse da bi im nadređeni pomogao da riješe neki problem na poslu. S druge strane, 31,7 posto je odgovorilo da su umjerene, a 14,1 posto da su male šanse da bi im nadređeni pomogao da riješe problem na poslu. Prema tome, ovdje je očigledno da zaposleni smatraju da njihovi nadređeni nisu baš uvijek spremni da im pomažu u rješavanju nekog problema ili izazova na radnom mjestu, odnosno da iskažu empatiju prema zaposlenicima.

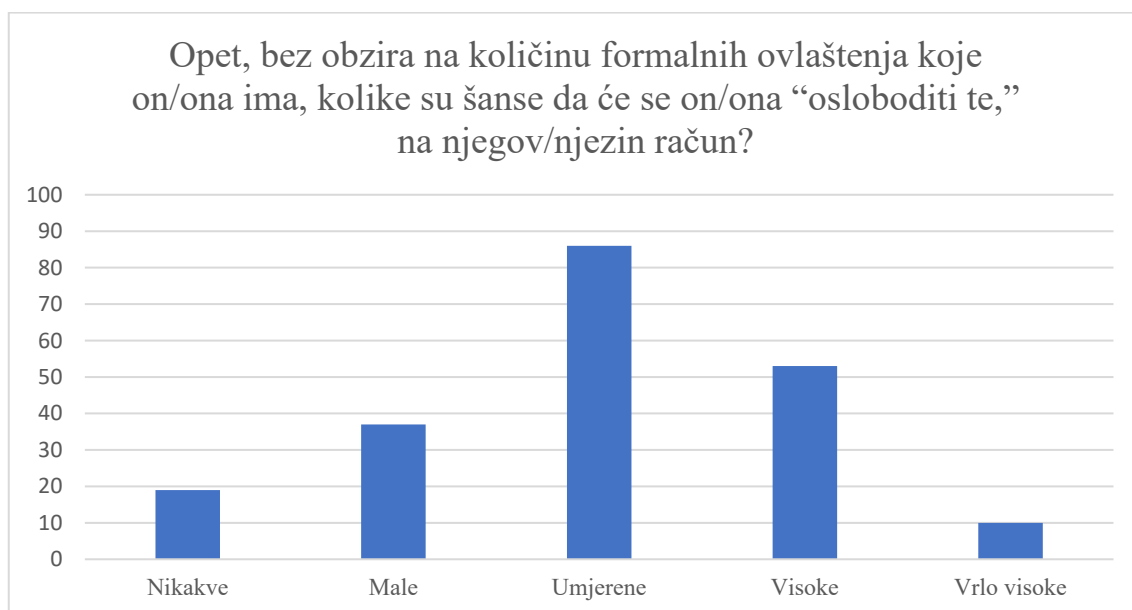
Grafikon 21: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Slično tome, 42 posto ispitanika smatra da su umjerene šanse da će nadređeni uraditi neki posao umjesto zaposlenika, a 18 posto smatra da su male šanse. S druge strane, 25,9 posto kazalo je da su visoke šanse da nadređeni uradi neki posao umjesto zaposlenika. Ovo također pokazuje da nadređeni u BiH nisu baš previše spremni da "oslobode" zaposlenika na njegov/njezin račun, odnosno da se solidarišu sa zaposlenicima kada je to potrebno u okviru profesionalnih zadataka.

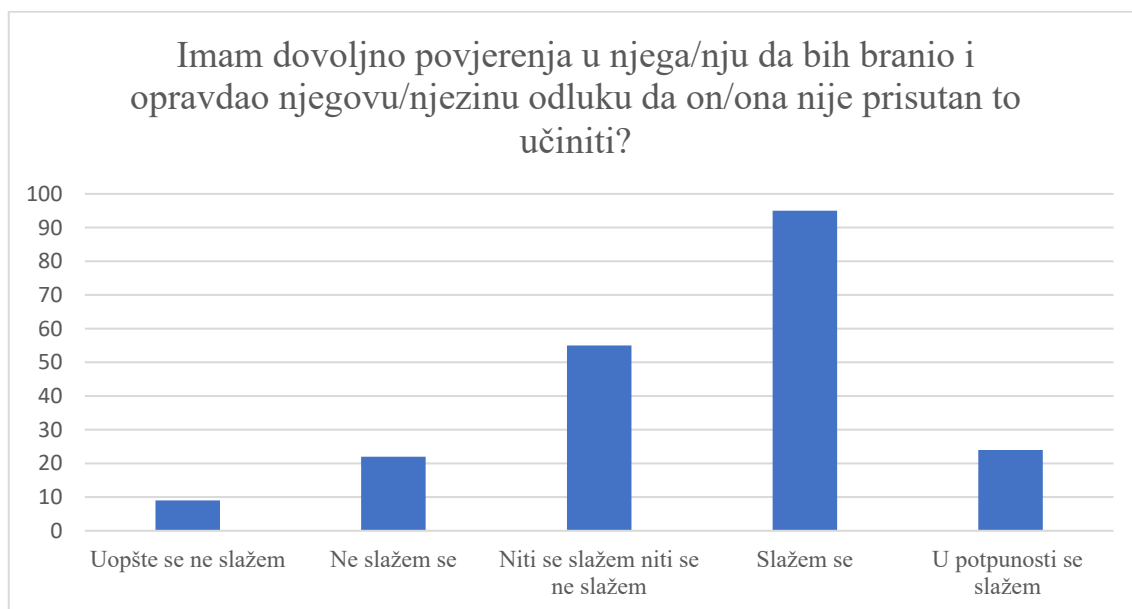
Grafikon 22: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Također, 46,3 posto ispitanika je reklo da ima dovoljno povjerenja u nadređenog, a 11,7 posto je istaklo da u potpunosti ima povjerenje u njega ili nju. S druge strane, 26,8 posto anketiranih je odgovorilo da su neutralni u vezi s ovim pitanjem.

Grafikon 23: Grafički prikaz rezultata istraživanja

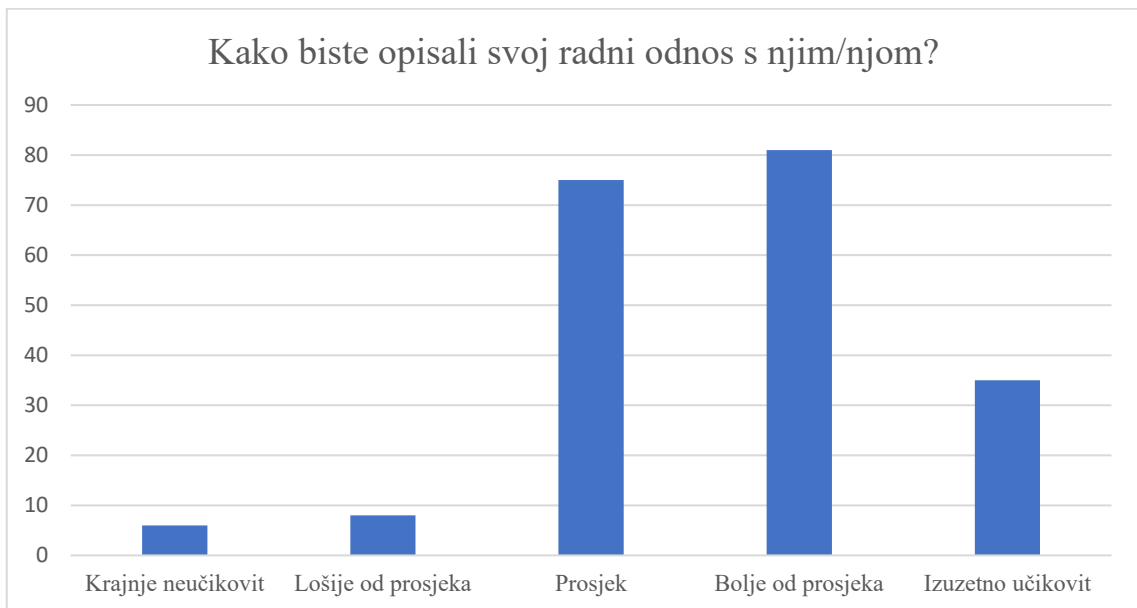


Izvor: Autor rada (2023).

Isto tako, kada je u pitanju komunikacija između nadređenog i zaposlenika, 39,5 posto učesnika ankete odgovorilo je da je njihov radni odnos s nadređenim bolji od prosjeka, a 17,1 posto je kazalo da je izuzetno učinkovit. Ipak, 36,6 posto je reklo da je prosječan.

Ovo pokazuje da je profesionalni odnos nadređenih i zaposlenika u BiH zasnovan na visokom stepenu povjerenja i dobre interne komunikacije.

Grafikon 24: Grafički prikaz rezultata istraživanja

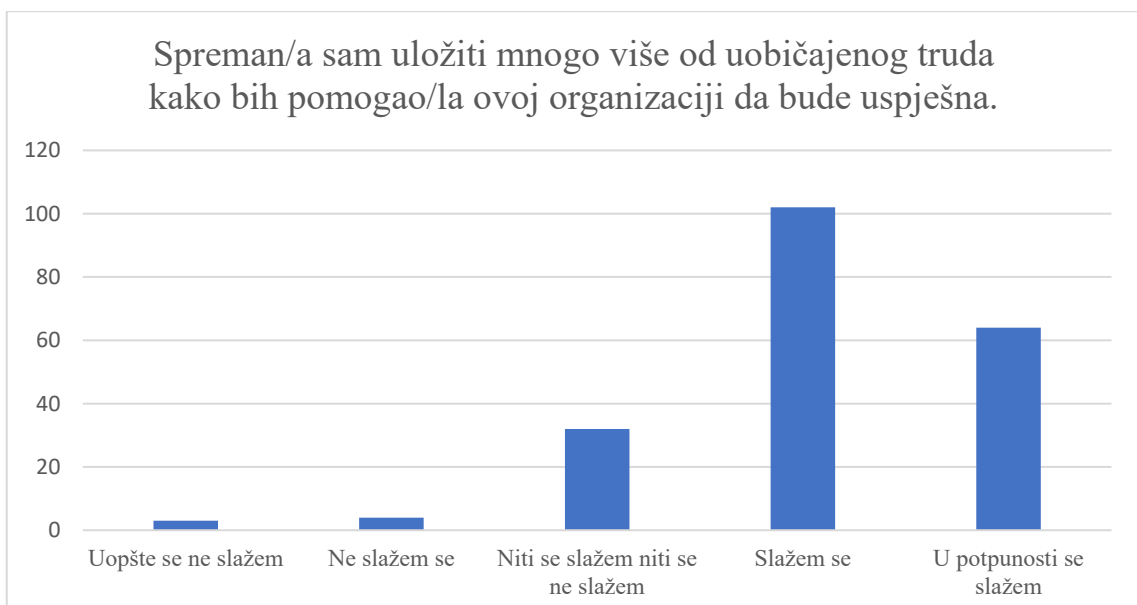


Izvor: Autor rada (2023).

4.1.4. Organizaciona posvećenost

Rezultati ankete su pokazali da su zaposlenici u BiH vrlo posvećeni izvršavanju zadataka i obaveza na radnom mjestu. Naime, 49,8 posto anketiranih je reklo da su spremni uložiti mnogo više od uobičajenog truda da bi pomogli organizaciji da bude uspješna, a 31,2 posto je kazalo da se u potpunosti slažu s time. Međutim, 15,6 posto je odgovorilo da se niti slažu niti ne slažu s ovom konstatacijom.

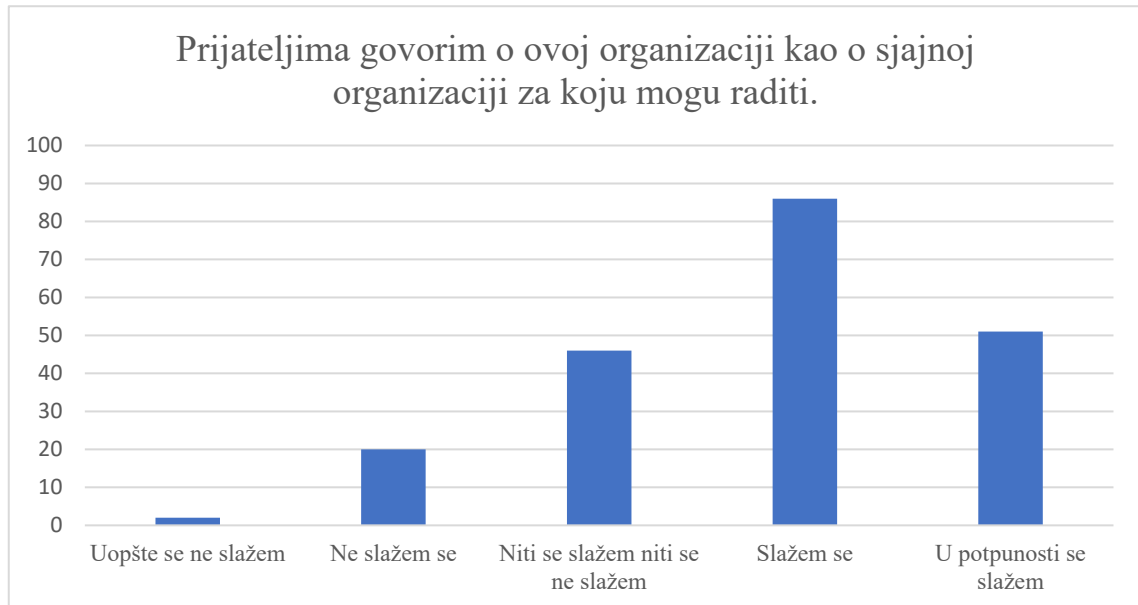
Grafikon 25: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Također, 42 posto je istaklo da se slažu s time da prijateljima govore da je njihova firma sjajna organizacija, a 24,9 posto je kazalo da se u potpunosti slaže s tom konstatacijom. S druge strane, 22,4 posto je izjavilo da su bez odgovora na ovo pitanje, a 9,8 posto je reklo da se ne slažu. Prema tome, očigledno je da je velika većina sretna i zadovoljna radom u trenutnoj firmi ili organizaciji.

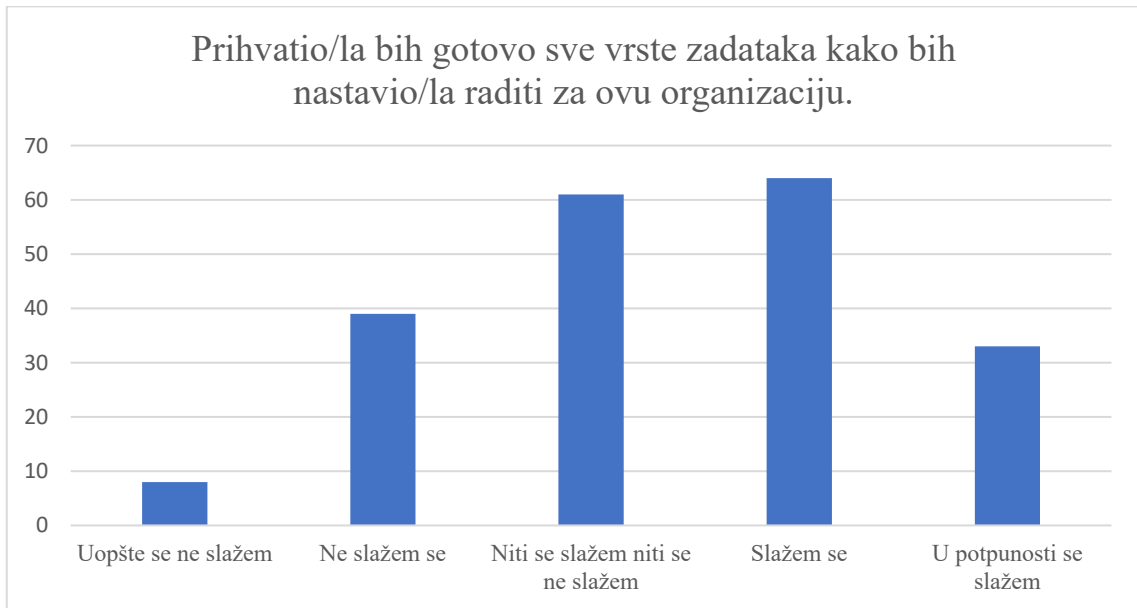
Grafikon 26: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Međutim, anketa je pokazala da zaposlenici nisu spremni prihvatiti sve vrste zadataka samo kako bi zadržali radno mjesto. Naime, prema rezultatima ankete, trećina, odnosno 31,2 posto odgovorilo je da se slažu da bi prihvatili sve vrste zadataka kako bi nastavili raditi za svoju trenutnu organizaciju, a 16,1 posto je reklo da se u potpunosti slažu. S druge strane, trećina, ili 29,8 posto, istaklo je da se niti slažu niti ne slažu, a 19 posto je reklo da se ne slažu s time.

Grafikon 27: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Rezultati ankete su također pokazali da značajna većina zaposlenih smatra da su vrijednosti organizacije slične njihovim ličnim vrijednostima i principima koje slijede u životu. Naime, 43,9 posto ispitanika kazalo je da se slažu da su njihove i vrijednosti organizacije slične, a 14,6 posto je reklo da se u potpunosti slažu. Ipak, 25,9 posto je izjavilo da su neutralni, a 14,1 posto ispitanika kazalo je da se ne slažu s tom konstatacijom.

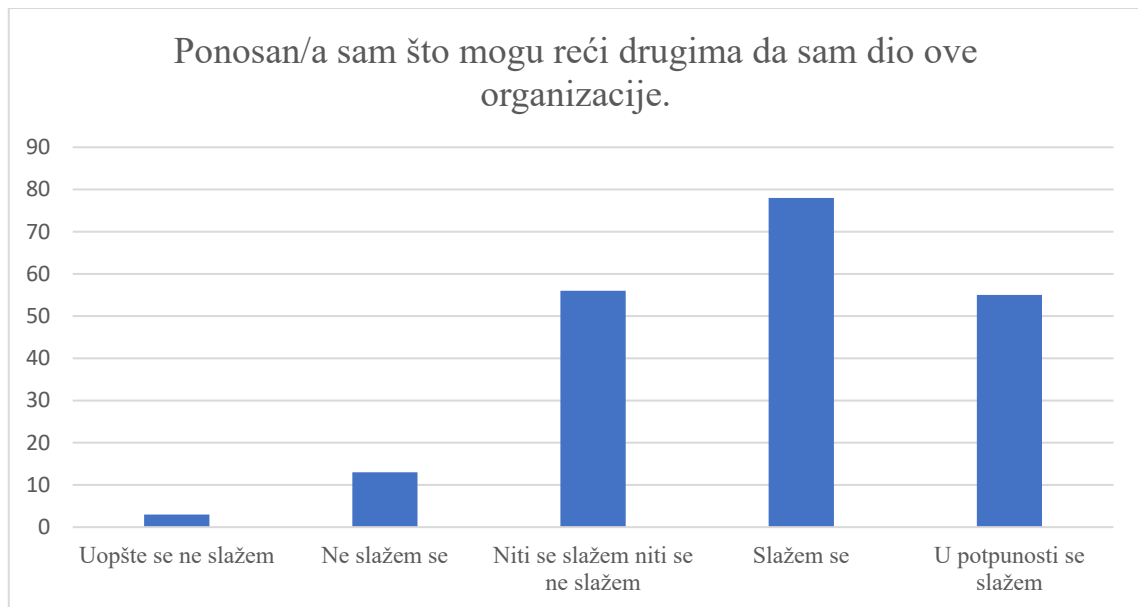
Grafikon 28: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Slično tome, velika većina zaposlenika u BiH je ponosna što su dio organizacije u kojoj trenutno rade. Tačnije, 38 posto njih je izjavilo da se slažu da su ponosni što mogu reći drugima da su dio organizacije u kojoj rade, a 26,8 posto je odgovorilo da se u potpunosti slažu. S druge strane, 27,3 posto je reklo da se niti slažu niti ne slažu s time.

Grafikon 29: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Slično tome, većina ispitanika, odnosno njih oko 56 posto izjavilo je da ih njihova organizacija u kojoj su zaposleni motiviše da na najbolji način obavljaju zadatke na radnom mjestu.

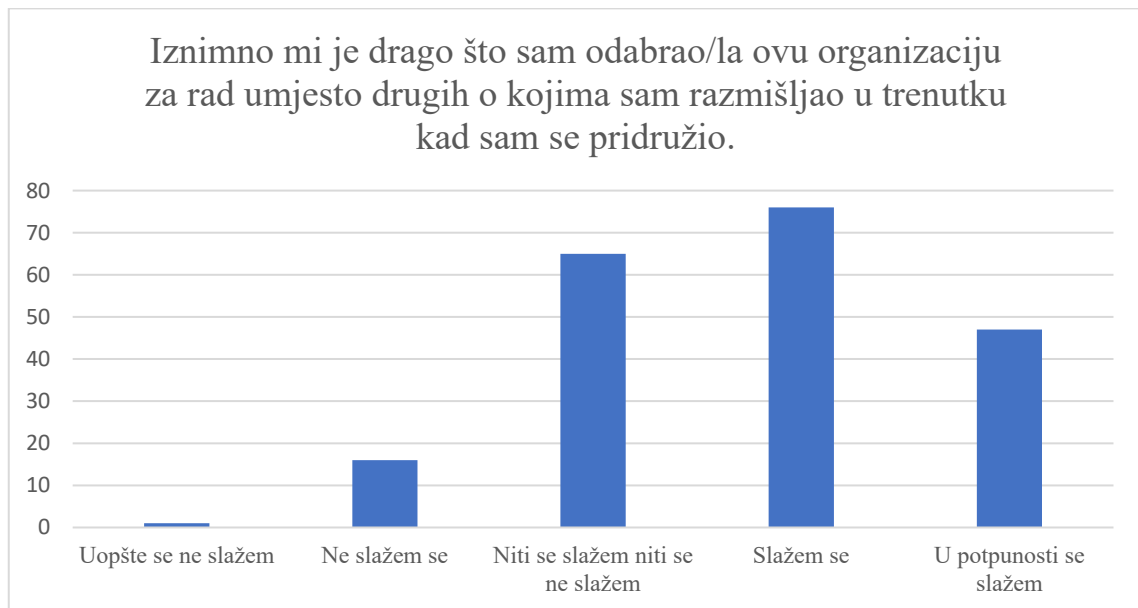
Grafikon 30: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Također, 60 posto ispitanika je reklo da im je drago što su izabrali upravo svoju organizaciju za rad umjesto neke druge, kada su tražili zaposlenje. Ovi podaci pokazuju istovremeno i visok stepen posvećenosti i povjerenje u organizaciju ali i sveukupno zadovoljstvo uvjetima na radnom mjestu. Ipak, u ovom slučaju važno je naglasiti da je 31,7 posto ispitanika kazalo da se niti slažu niti ne slažu, odnosno neutralni su, u smislu da im je drago što su izabrali upravo svoju organizaciju za rad umjesto neke druge.

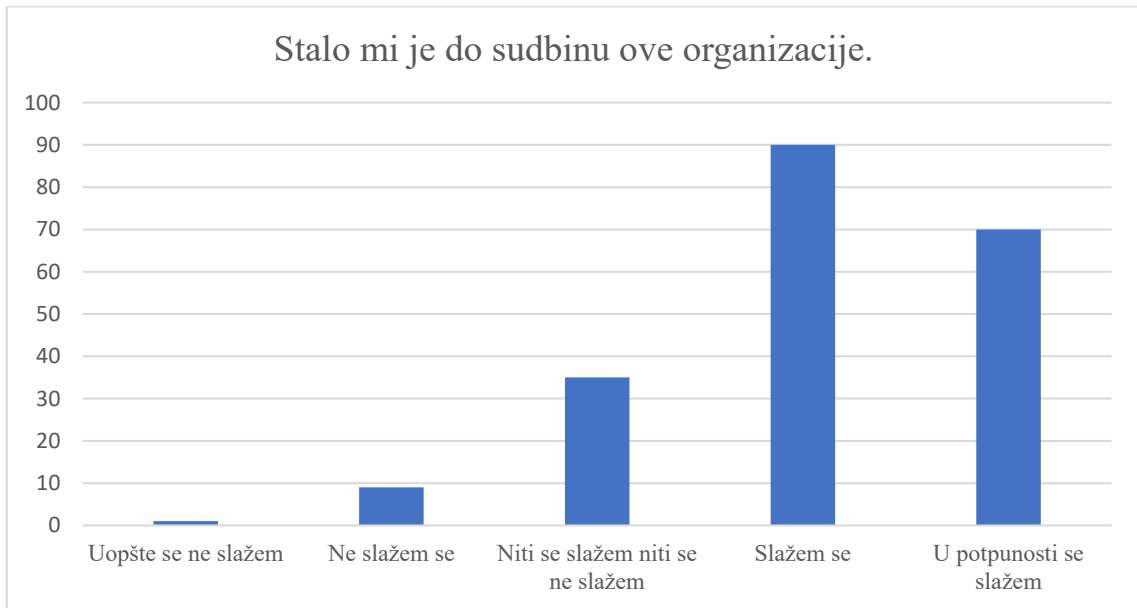
Grafikon 31: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Kako god, rezultati ankete pokazuju visok stepen posvećenosti radu organizacije u kojoj zaposlenici rade. Naime, 43,9 posto anketiranih je reklo da se slažu da im je stalo do sudbine njihove organizacije, a 34,1 posto je odgovorilo da se u potpunosti slažu. S druge strane, 17,1 posto je kazalo da su neutralni, odnosno, niti se slažu niti ne slažu sa konstatacijom.

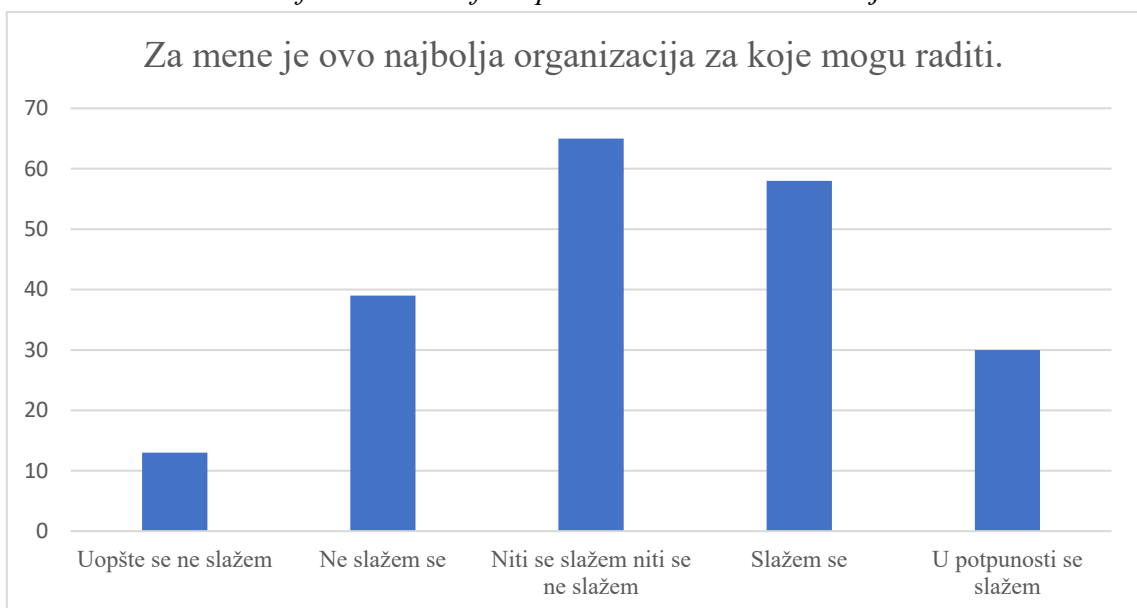
Grafikon 32: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Ipak, zaposlenici u BiH su mišljenja da su svjesni da postoje i bolje prilike za rad. Naime, rezultati ankete su pokazali da je manje od većine ispitanika izjavilo da je organizacija u kojoj trenutno radi najbolja organizacija za koju mogu raditi. Tačnije, 28,3 posto je reklo da se slažu, a 14,6 posto da se u potpunosti slažu da je to najbolja organizacija za koju mogu raditi. Neutralnih je bilo čak 31,7 posto, a 19 posto je izjavilo da se ne slažu s time. U tom smislu, visok procent neodlučnih ili neutralnih ispitanika pokazuje da mnogi zaposlenici nisu baš sigurno da je kolektiv u kojem su zaposleni najbolja organizacija za koju mogu raditi, i da razmišljaju o tome da postoje i bolje prilike i mogućnosti.

Grafikon 33: Grafički prikaz rezultata istraživanja

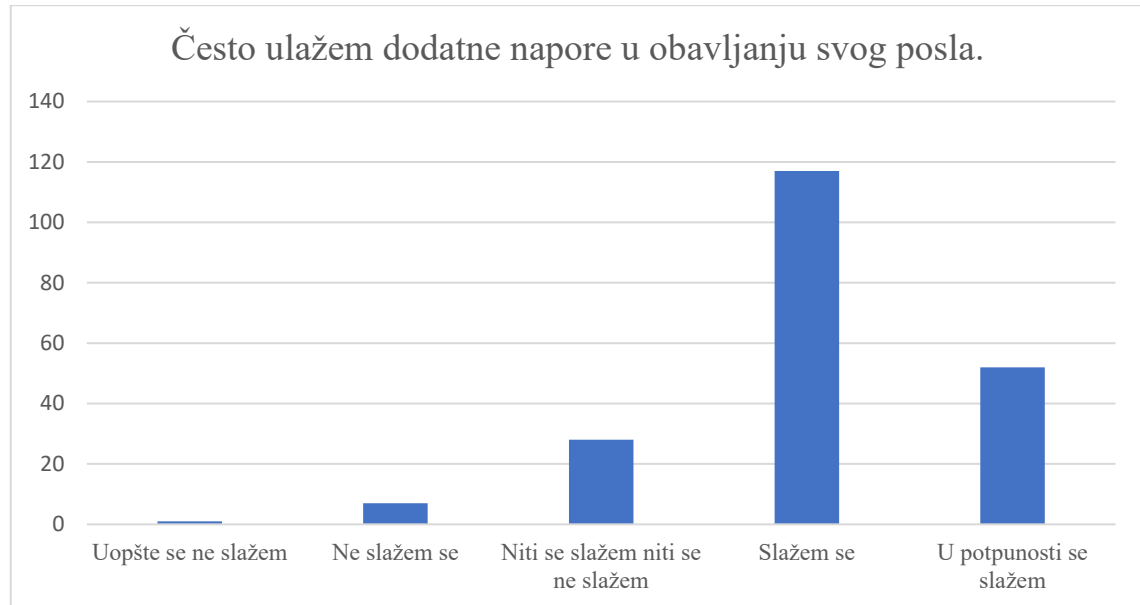


Izvor: Autor rada (2023).

4.1.5. Performanse zaposlenih

Kako god, anketa je pokazala da zaposlenici u BiH ulažu ogromne napore i trud kako bi se realizovali zadaci i ciljevi organizacije u kojoj rade. Naime, 57,1 posto ispitanika kazalo je da se slažu, a 25,4 posto da se u potpunosti slažu da ulažu dodatne napore u obavljanju posla na radnom mjestu.

Grafikon 34: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Velika većina smatra također da dobro rade svoj posao. Tačnije, prema rezultatima ankete, 54,1 posto je reklo da se slažu, a 17,6 posto da se u potpunosti slažu da je kvaliteta njihovog posla vrhunska. Zanimljivo je da je skoro trećina, ili 26,3 posto ispitanika, kazalo da su neutralni, odnosno da se niti slažu ti ne slažu s time. Ovo možda pokazuje da mnogi zaposlenici u BiH nisu baš sigurno koliko je njihov rad kvalitetan i efikasan, što je opet teme za neka nova istraživanja.

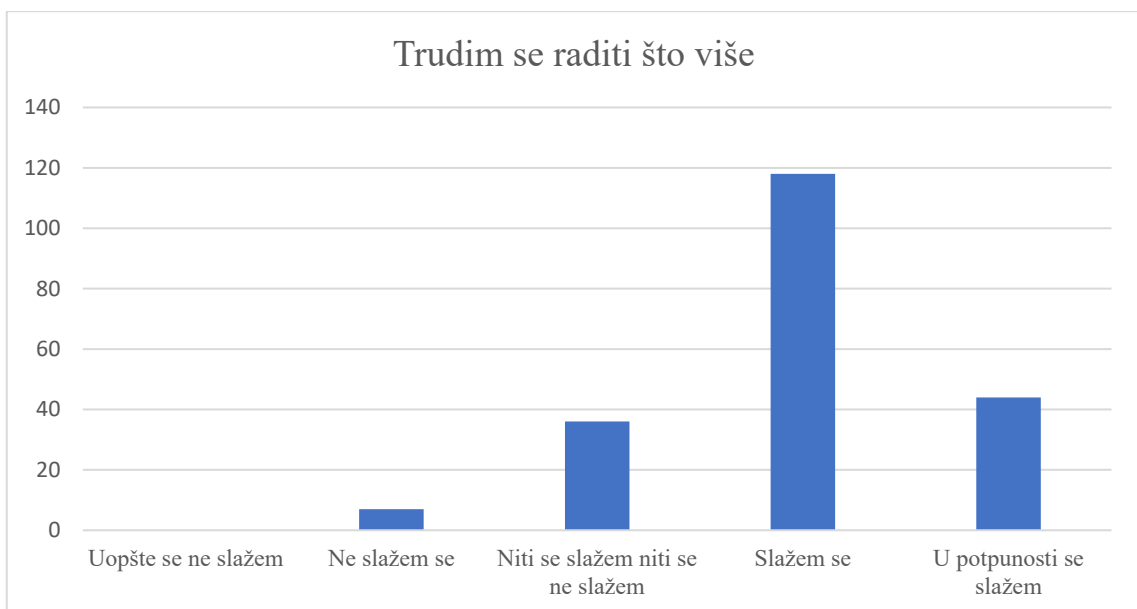
Grafikon 35: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Kako god, nesumnjivo je da su uposlenici u BiH veoma vrijedni. Naime, anketa je pokazala da je 57,6 posto istaklo da se slažu, a 21,5 posto da se u potpunosti slažu da se trude da rade što više mogu u okviru organizacije.

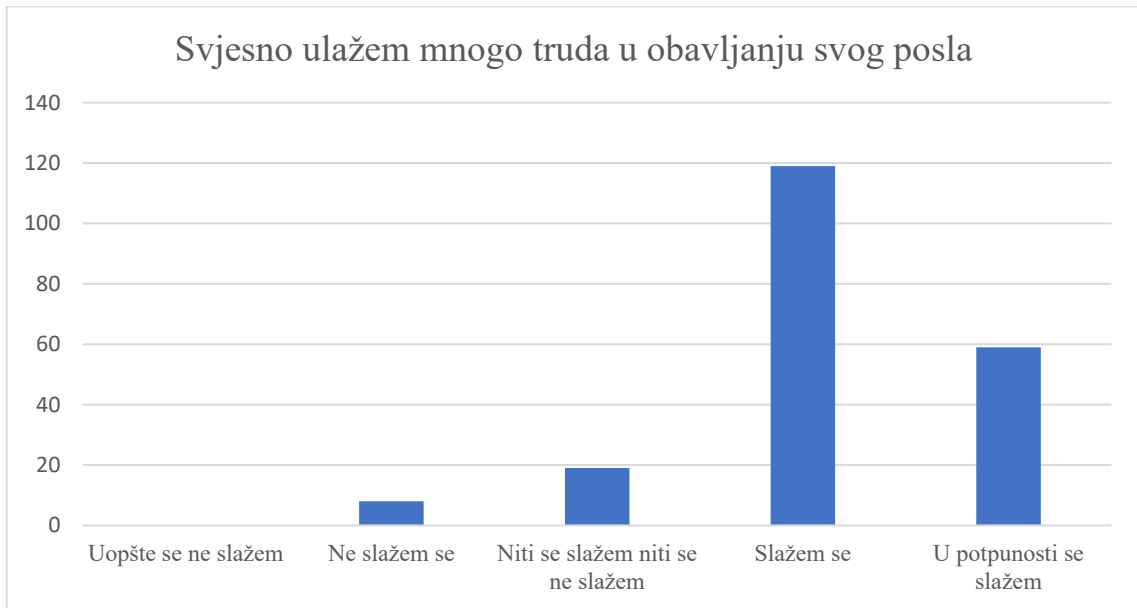
Grafikon 36: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Također, 87 posto ispitanika je kazalo da svjesno ulažu mnogo truda u obavljanju svog posla. Dok 9,3 posto ispitanika su ostali suzdržani, a 3,9 posto se ne slaže.

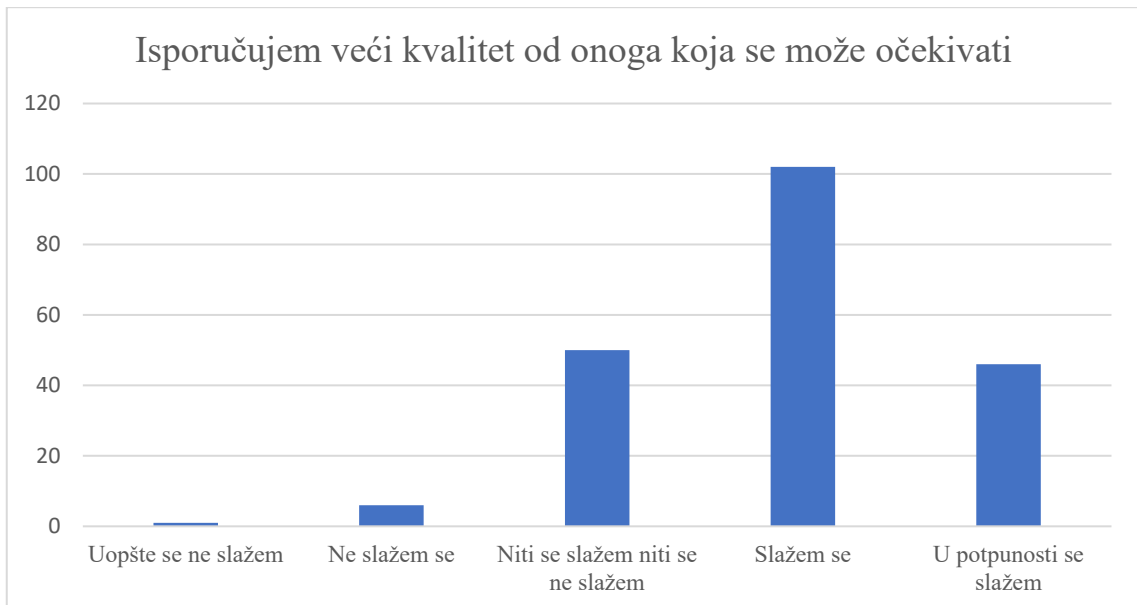
Grafikon 37: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

Slično tome, 72 posto je izjavilo da isporučuje veći kvalitet od onoga što se može očekivati u organizaciji. 24,4 posto ispitanika je neutralnog mišljenja, dok 3,4 posto se ne slaže.

Grafikon 38: Grafički prikaz rezultata istraživanja

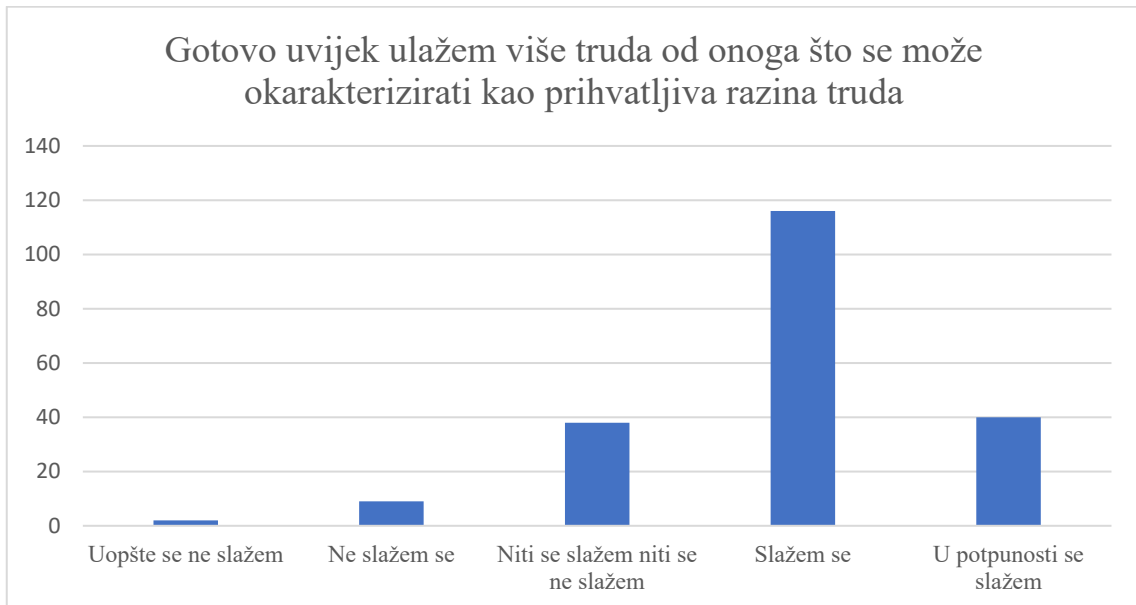


Izvor: Autor rada (2023).

Isto tako, oko 76 posto ispitanika reklo je da gotovo uvijek ulažu više truda od onoga što se može okarakterizirati kao prihvatljiv nivo truda. Prema tome, jasno je da organizaciona

posvećenost pozitivno utječe na radi i izvršavanje profesionalnih obaveza među zaposlenicima.

Grafikon 39: Grafički prikaz rezultata istraživanja



Izvor: Autor rada (2023).

4.2. Rezultati istraživanja i hipoteze

Rezultati ankete su ključni element koji nam pomaže da potvrdimo ili ipak negiramo hipoteze koje sam postavila na početku ovo istraživanja.

Prva hipoteza ovog istraživanja glasila je: Očekivanja lidera (Pigmalionov efekat) imaju pozitivan utjecaj na poboljšanje performansi zaposlenika u izvršavanju zadataka. Za dokazivanje, ili odbacivanje ove hipoteze korišten je t-test za zavisne uzorke. U cilju manipulacije podacima, rezultati su binarno kodirani gdje su afirmativni stavovi primali vrijednost 1, dok su negativni i neutralni stavovi primali vrijednosti 0. Rezultati su agregirani putem prosjeka i testirana je signifikantnost u prosječnoj vrijednosti odgovora u komponentama pitanja „očekivanja lidera“ i „performanse uposlenih“. Prema rezultatima t-testa Numanović (2023), ($p < 0,05$) ukazuje da postoji signifikantna razlika u usporedbama vrijednosti odgovora. Dakle, većina pozitivnih odgovora (vrijednost 1) u segmentu pitanja za očekivanja lidera ne korelira sa pozitivnim odgovorima u segmentu pitanja za performanse uposlenih. Više faktora može uticati na ovakav ishod testa, ali svakako se izdvaja značajan udio odgovora koji su zabilježeni sa „niti se slažem, niti se ne slažem“. Drugo, konzistentnost u mišljenjima ispitanika je upitna, odnosno, kontinuitet stavova. Dakle, testom odbacujemo H_1 . Može postojati više razloga zašto je odbačena ova hipoteza, a jedan od njih je da mnogi uposlenici nisu bili potpuno sigurni u kojoj mjeri i na koji način očekivanja lidera (Pigmalionov efekat) mogu imati pozitivan utjecaj

na poboljšanje njihovih performansi u izvršavanju zadataka. Također, postoji mogućnost da uposlenici u BiH nisu previše zadovoljni za uvjetima rada u kompaniji što se svakako može odraziti i na njihovu posvećenost i lojalnost misiji i viziji radnog kolektiva, odnosno kompanije.

Druga hipoteza istraživanja je glasila: Dobar odnos, odnosno dobra komunikacija između menadžera i uposlenika ima pozitivan utjecaj na performanse zaposlenih u izvršavanju zadataka. Za dokazivanje, ili odbacivanje ove hipoteze korišten je t-test za zavisne uzorke. U cilju manipulacije podacima, rezultati su binarno kodirani gdje su afirmativni stavovi primali vrijednost 1, dok su negativni i neutralni stavovi primali vrijednosti 0. Rezultati su agregirani putem prosjeka i testirana je signifikantnost u prosječnoj vrijednosti odgovora u komponentama pitanja „odnos: nadređeni-podređeni“ i „performanse uposlenih“. Prema rezultatima t-testa Numanović (2023), ($p < 0,05$) ukazuje da postoji signifikantna razlika u usporedbama vrijednosti odgovora. Dakle, većina pozitivnih odgovora (vrijednost 1) u segmentu pitanja za odnos: nadređeni-podređeni ne korelira sa pozitivnim odgovorima u segmentu pitanja za performanse uposlenih. Više faktora može uticati na ovakav ishod testa, ali svakako se izdvaja značajan udio odgovora koji su zabilježeni sa „niti se slažem, niti se ne slažem“. Drugo, konzistentnost u mišljenjima ispitanika je upitna, odnosno, kontinuitet stavova. Osim toga, stilove i povjerljivost komunikacije moguće je ispitivati dubinskim intervjuima za dobivanje reprezentativnijih zaključaka. Dakle, testom odbacujemo H_2 . Moguće je da je ova hipoteza odbačena, prvenstveno što mnogi anketirani uposlenici nisu potvrdili niti dobru niti lošu komunikaciju s menadžerima, što se u konačnici u odgovorima odrazilo u smislu performansi zaposlenih u izvršavanju zadataka. Osim toga, vrlo je moguće da mnogi anketirani nisu zadovoljni odnosom sa nadređenima što se opet odrazilo na njihov učinak u obavljanju profesionalnih zadataka na radnom mjestu.

Treća hipoteza glasi: Organizaciona posvećenost ima pozitivan utjecaj na performanse zaposlenih u kompaniji. Za dokazivanje, ili odbacivanje ove hipoteze korišten je t-test za zavisne uzorke. U cilju manipulacije podacima, rezultati su binarno kodirani gdje su afirmativni stavovi primali vrijednost 1, dok su negativni i neutralni stavovi primali vrijednosti 0. Rezultati su agregirani putem prosjeka i testirana je signifikantnost u prosječnoj vrijednosti odgovora u komponentama pitanja „organizacijska posvećenost“ i „performanse uposlenih“. Prema rezultatima t-testa Numanović (2023), ($p < 0,05$) ukazuje da postoji signifikantna razlika u usporedbama vrijednosti odgovora. Dakle, većina pozitivnih odgovora (vrijednost 1) u segmentu pitanja za organizacijsku posvećenost ne korelira sa pozitivnim odgovorima u segmentu pitanja za performanse uposlenih. Više faktora može uticati na ovakav ishod testa, ali svakako se izdvaja značajan udio odgovora koji su zabilježeni sa „niti se slažem, niti se ne slažem“. Drugo, konzistentnost u mišljenjima ispitanika je upitna, odnosno, kontinuitet stavova. Dodatno, posvećenost organizacijskoj misiji i viziji je u kontekstu sličnog istraživanja potrebno provoditi kroz strukturirane fokus intervjue uz kontrolirane metričke skale koje se odnose i na poslovni uspjeh u kratkom i srednjem roku. Dakle, potrebno je više mjernih tačaka (početna i

završna) kako bi se utvrdilo postojanje značajne pozitivne veze. Testom odbacujemo H3. Iako sigurno postoji više mogućnosti zašto ova hipoteza nije potvrđena, jedan od njih je vjerovatno što, kao i u ranijim hipotezama, značajan broj ispitanika nije dao jasan odgovor na pitanje te u konačnici nije dokazano da organizaciona posvećenost ima pozitivan utjecaj na performanse zaposlenika. Prema tome, u narednim istraživanjima od ključnog značaja je temeljito istražiti na koji način se iskazuje organizaciona posvećenost i kako uopšte utječe na rad uposlenika, posebno u smislu obavljanja profesionalnih obaveza i zadataka.

5. ZAKLJUČAK I SMJERNICE/PREPORUKE

5.1. Zaključak

Kompanije su tokom historije tragale za metodama i načinima rada kako bi motivisali uposlenike da efikasno rade i time doprinose ukupnoj produktivnosti kolektiva. U tom smislu, od ključnog je značaja sagledati načine i modele koji povećavaju konačni učinak, odnosno performanse zaposlenika. Jedan od brojnih pristupa, odnosno teorija, je Pigmalionov efekat kao samoispunjujuće proročanstvo koje tvrdi da će se ljudi u jednom trenutku početi ponašati onako kako drugi od njih očekuju.

Na temelju provedene analize uz korištenje t-testa u SPSS-u, možemo zaključiti da sve tri hipoteze koje su se odnosile na Pigmalionov efekat, očekivanja lidera, odnos između menadžera i zaposlenika te organizacijsku posvećenost, su oborene. Rezultati istraživanja ne ukazuju na statistički značajan utjecaj navedenih faktora na performanse zaposlenika u izvršavanju zadataka.

Pigmalionov efekat je teorija koja predviđa da očekivanja drugih ljudi mogu utjecati na performanse pojedinca, međutim naša studija ne podržava tu teoriju. Iako su očekivanja bila postavljena na visokoj razini, nije bilo značajnog utjecaja na stvarne performanse sudionika.

Hipoteza 1, koja je tvrdila da očekivanja lidera (Pigmalion efekat) imaju pozitivan utjecaj na poboljšanje performansi zaposlenih, nije potvrđena u našem istraživanju. Nismo pronašli statistički značajnu povezanost između očekivanja lidera i performansi zaposlenika.

Hipoteza 2, koja je sugerirala da dobar odnos i komunikacija između menadžera i zaposlenika imaju pozitivan utjecaj na performanse, također nije dobila potvrdu u našem istraživanju. Rezultati nisu pokazali statistički značajnu povezanost između odnosa s menadžerom i performansi zaposlenika.

Hipoteza 3, koja je tvrdila da organizacijska posvećenost ima pozitivan utjecaj na performanse zaposlenika, također nije podržana našim rezultatima. Nismo pronašli statistički značajnu vezu između organizacijske posvećenosti i performansi zaposlenika.

Ovi rezultati mogu ukazivati na važnost drugih faktora koji mogu utjecati na performanse, kao što su individualne sposobnosti, motivacija ili vanjski faktori. Možda su očekivanja sudionika bila previsoka ili nisu dovoljno stimulirala njihovu izvedbu. Također, važno je napomenuti da ova studija ima određena ograničenja, kao što je uzorak sudionika ili specifične metode mjerenja koje su korištene.

Zaposlenici često nisu zadovoljni sa svojim poslom i odnosom s menadžerima, ali su primorani nastaviti raditi zbog različitih faktora. Postoje brojni faktori koji mogu utjecati na nezadovoljstvo zaposlenika, kao što su nedostatak priznanja, nedovoljno stimulativna radna okolina, nesklad između radnih obaveza i ličnih vrijednosti, loša komunikacija ili nedostatak mogućnosti napredovanja.

U stvarnom svijetu, mnogi ljudi su suočeni s izazovima kao što su financijska sigurnost, porodične obaveze ili nedostatak drugih poslovnih prilika. Često događa da ljudi ostanu na poslovima s kojima nisu zadovoljni, jer im je potrebna stabilnost ili jer trenutno nemaju drugu opciju.

Važno je napomenuti da nezadovoljstvo na poslu može negativno utjecati na mentalno i fizičko zdravlje zaposlenika te na njihovu produktivnost. Iako je moguće da ljudi moraju nastaviti raditi iako nisu zadovoljni, važno je pružiti podršku i tražiti načine za poboljšanje radnih uvjeta i odnosa s menadžerima kako bi se stvorila produktivna i zadovoljavajuća radna atmosfera.

U idealnom slučaju, trebali bismo težiti stvaranju radnih mjesta u kojima zaposlenici imaju priliku izražavati svoje nezadovoljstvo, te surađivati s menadžerima i kolegama na pronalaženju rješenja koja bi poboljšala njihovo radno iskustvo. Otvorena komunikacija, razumijevanje i podrška mogu biti ključni za smanjenje nezadovoljstva na poslu i stvaranje produktivne radne okoline.

5.2. Smjernice/preporuke za dalja istraživanja

Istraživanje nije pronašlo statistički značajnu vezu između očekivanja lidera, odnosa s menadžerom i organizacijske posvećenosti s performansama zaposlenika. Ono pruža nova saznanja o složenosti ovih faktora i naglašava važnost daljnjeg istraživanja u ovom području. Iako rezultati ukazuju na nedostatak direktne povezanosti između navedenih faktora i performanse zaposlenika, važno je istaknuti da postoji niz drugih faktora koji mogu utjecati na performanse na radnom mjestu.

Konačno, ovo istraživanje pruža osnovu za daljnje istraživanje u području performansi i očekivanja zaposlenika i faktora koji na njih utječu. Saznanja dobivena iz ovog istraživanja

moгу imati praktične učinke za upravljanje ljudskim resursima i razvoj organizacijskih strategija usmjerenih na poticanje boljih performansi i postizanje poslovnih ciljeva. Neke od ključnih preporuka za buduća istraživanja su:

Provoditi strukturirane dubinske targetirane intervjue: Kako bi se bolje razumjeli razlozi nezadovoljstva zaposlenika i njihove perspektive, preporučuje se provođenje strukturiranih dubinskih intervjua. Ovakvi intervjui omogućavaju detaljnije istraživanje stavova, iskustava i očekivanja zaposlenika, te pružaju kvalitativne uvide u probleme koji mogu utjecati na njihovu motivaciju i performanse.

Dubinski ispitati kulturu kompanije i zadovoljstvo zaposlenika: Važno je provesti dubinsku analizu kulture kompanije kako bismo razumjeli kako se vrijednosti, norme i običaji u organizaciji odražavaju na zadovoljstvo zaposlenika. Ovo može uključivati istraživanje radne atmosfere, timskih odnosa, mogućnosti za razvoj i napredovanje te ravnoteže između radnog i privatnog života.

Psihičko testiranje komunikacijskih kanala u kompaniji: Kako bi se procijenila kvaliteta komunikacije između menadžera i podređenih, preporučuje se psihičko testiranje. Ovaj vid istraživanja može uključivati ankete ili upitnike koji će procijeniti percepciju zaposlenika o jasnoći, otvorenosti, podršci i učinkovitosti komunikacijskih kanala unutar organizacije.

Osigurati širi uzorak sudionika u istraživanju: Kako bi se smanjila mogućnost pristranosti podataka, važno je osigurati da u istraživanju sudjeluje veći i raznolikiji uzorak zaposlenika, a isključiti menadžere. Istraživanje bi trebalo uključivati sudjelovanje zaposlenika u organizaciji, kako bi se dobila reprezentativna slika o njihovim stavovima i iskustvima. Ovaj pristup omogućava prikupljanje objektivnih informacija o očekivanjima lidera, odnosima s menadžerima i organizacijskoj posvećenosti, smanjujući pristranost koja može proizaći iz samoanalize menadžera. Dobiveni rezultati bi trebali pružiti dublje razumijevanje veza između tih faktora i njihovog utjecaja na performanse zaposlenika. U izradi ankete je učestvovalo oko 20% osoba koje su na menadžerskim funkcijama što je značajno moglo uticati na pristranost podataka.

Razmotriti druge metode istraživanja: Pored kvantitativnih metoda kao što su ankete, treba uzeti u obzir korištenje kvalitativnih metoda poput fokusnih grupa ili individualnih intervjua kako bi se dublje istražila iskustva zaposlenika. Ove metode mogu pružiti dublje razumijevanje njihovih perspektiva i omogućiti identifikaciju specifičnih problema ili područja za poboljšanje.

Uzimajući u obzir ove preporuke, organizacija može donijeti informirane odluke i poduzeti konkretne korake u cilju poboljšanja radnih uvjeta, komunikacije i zadovoljstva zaposlenika. Ovakav pristup može rezultirati stvaranjem poticajnije radne atmosfere, boljim odnosima s menadžerima, te povećanjem angažmana i produktivnosti zaposlenika.

REFERENCE

1. Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
2. Analoui, F. (1995), *Management skills and senior management effectiveness*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 8 No. 3, 1995, pp. 52-68.
3. Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
4. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social-cognitive view*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
5. Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
6. Barker, J. R. (1993). *Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams*. Administrative Science Quarterly, 38, 408-437.
7. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York, NY: Free Press.
8. B'enabou, R. and J.Tirole, (2003), *Intrinsic and Extrinsic Motivation*, Review of Economic Studies 70, 489-520.
9. Berlew, D. E., & Hall, D. T. (1966). *The socialization of managers: Effects of expectations on performance*. Administrative Science Quarterly, 11, 207-223.
10. Betz, N. E., & Hackett, G. (1997). *Applications of Self-Efficacy Theory to the Career Assessment of Women*. Journal of Career Assessment, 5(4), 383-402.
11. Bhal, K. T., & Ansari, M. A. (2000). *Measuring quality of interaction between leaders and members*. Journal of Applied Social Psychology, 26, 945-972.
12. Birch, S. H., & Ladd, G.W. (2003). *Interpersonal relationships in the school environment and children's early school adjustment: The role of teachers and peers*. In: J. Juvonen and K. Wentzel (Editors), *Social motivation: Understanding children's school adjustment*. Cambridge University Press, New York.
13. Brophy J E. (1985). *Teachers' expectations, motives and goals for working with problem students*. In Ames C and Ames R (eds) *Research on motivation in education: The classroom milieu*. Academic Press, Orlando, FL pp 175-214.
14. Burris, E. R. (2012). *The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice*. Academy of Management Journal, 55, 851-875.
15. Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). *Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups*. Personnel Psychology, 46, 823-850.
16. Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). *The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment*. The Academy of Management Journal, 46, 591-607.
17. Chen, G. (2005). *Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes*. Academy of Management Journal, 48, 101-116.

18. Conger, J.A. and R.N. Kanungo. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
19. Dansereau F., Graen, G., G., & Haga, W. J. (1975). *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
20. Dinka Juričić (2016.), Poučak Pigmalionovog efekta, Dostupno na: <https://www.skolskiportal.hr/sadrzaj/jucer-danas-sutra/poucak-pigmalionovog-efekta/>
21. Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lexington, Mass: Lexington Books.
22. Eden, D. (1992). *Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations*. *Leadership Quarterly*, 3(4), 271-305.
23. Eden, D., & Ravid, G. (1982). *Pygmalion versus self-expectancy: Effects of instructor and selfexpectancy on trainee performance*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 351-364.
24. Eden, D., & Kinnar, J. (1991). *Modeling Galatea: Boosting self-efficacy to increase volunteering*. *Journal of Applied Psychology*, 76: 770–780.
25. Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). *Journal of Applied Psychology*, 93, 1348-1366.
26. Friedrich, A., Flunger, B., Nagengast, B., Jonkmann, K., Trautwein, U. (2015). *Pygmalion effects in the classroom: Teacher expectancy effects on students' math achievement*. Tübingen: Hector Research Institute of Education Sciences and Psychology.
27. Gibson, M. K., & Papa, M. J. (2000). *The mud, the blood, and the beer guys: Organizational osmosis in blue-collar work groups*. *Journal of Applied Communication Research*, 28, 68-88.
28. Gist, M. E., & Mitchell, T. R. 1992. *Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability*. *Academy of Management Review*, 17: 183–211.
29. Graen, G. B., & Liden, R. C., Hoel, W. (1982). *Role of leadership in the employee withdrawal process*. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
30. Graen, G. B., & Novak, M., & Sommerkamp, O. (1982). *The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
31. Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). *Toward a psychology of dyadic organizing*. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Volume 9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
32. Hackett, G., & Betz, N. (1981). *A self-efficacy approach to the career development of women*. *Journal of Vocational Behavior*, 18 (3), 326-39.

33. Hackman, R. J. (1992). *Group influences on individuals in organizations*. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (199-267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
34. Harris, M. J., & Rosenthal, R. (1985). *Mediation of interpersonal expectancy effects: 31 metaanalyses*. *Psychological Bulletin*, 97, 363-386.
35. Heathfield, S. M. (2019). *The Galatea Effect: The power of self-expectations. About Money*. Dostupno na:
http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/mgmtsecret_2.htm.
36. Howell, J. P. & Costley, D. L. (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
37. Jablin, F. M. (2001). *Organizational entry, assimilation, and disengagement/exit*. In F. M. Jablin, & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 732-818). Thousand Oaks, CA: Sage.
38. Judge, Timothy A., & Ronald F. Piccolo. 2004. *Transformational and Transactional Leadership: A meta analytic test of their relative validity*. *Journal of Applied Psychology*, 89.
39. Karakowsky, L., DeGama, N., & McBey, K. (2012). *Facilitating the Pygmalion effect: The overlooked role of subordinate perceptions of the leader*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 579-599.
40. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
41. Kierein, N. M. and M.A. Gold, (2000), *Pygmalion in work organizations: a meta-analysis*, *Journal of Organizational Behaviour* 21, 913-928.
42. King, A. S. (1974). *Expectation effects in organizational change*. *Administrative Science Quarterly*, 19, 221-230.
43. Kohei Daido and Hideshi Itoh (2005), *The Pygmalion Effect: An Agency Model with Reference Dependent Preferences*,
44. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
45. Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco: JosseyBass.
46. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. New York, NY: McGraw Hill/Irwin.
47. Liden, R. C., & Graen, G. (1980). *Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership*. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
48. Livingston, J.S., 1969, *Pygmalion in Management*, *Harvard Business Review* 47, 81-89.
49. Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. 1984. *Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance*. *Journal of Applied Psychology*, 69: 241–251.
50. Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). *A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization*

- outcomes, and the moderating effects of role development factors.* Journal of Applied Psychology, 80, 418-431.
51. Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). *Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors.* Journal of Applied Psychology, 99, 87-112.
 52. McNatt, B. D. (2000). *Ancient pygmalion joins contemporary management: A metaanalysis of the result.* Journal of Applied Psychology, 85, 314-322.
 53. Meier, Kenneth J., & Laurence J. O'Toole, Jr. (2011). *Isopraxis Leadership: Self-Efficacy, Managerial Strategy and Organizational Performance.* Paper presented at the 11th Public Management Research Conference, Syracuse NY, June 2-4, 2011.
 54. Muhammad Ibrahim Abdullahi (2018). *The Pygmalion Effect: Importance in an Organizational Management,* Dostupno na <https://ssrn.com/abstract=3295221> ili <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3295221>.
 55. Natanovich, G., & Eden, D. (2008). *Pygmalion effects among outreach supervisors and tutors: Extending sex generalizability.* Journal of Applied Psychology, 93, 1382-1389.
 56. Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). *Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition.* Personnel Psychology, 45, 849-874.
 57. Pamela Tierney, Steven M. Farmer (2004), *The Pygmalion Process and Employee Creativity Journal of Management,* Volume 30, Issue 3, June (Pages 413-432).
 58. Rao Manasa i Sharma Surabhi (2016). *Pygmalion in Management,* IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, PP: 15-23.
 59. Raza Amber, (2013). *Leader-follower expectations: Pygmalion in management,* JISR-MSSE 11 (2), 29-38.
 60. Rist, R. C. (1977). *On Understanding the Process of Schooling: The Contributions of Labeling Theory.* In J. Karabel & A. H. Hasley (Eds.), *Power and Ideology in Education* (p. 292-305). New York: Oxford University Press.
 61. Rosenthal, R. and L. Jacobson, 1968, *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectations and Pupils' Intellectual Development.* Holt, Reinhart and Winston: New York.
 62. Rosenthal, R. (1973). *The mediation of pygmalion effects: A four-factor "theory."* Papua New Guinea Journal of Education, 9, 1-12.
 63. Rosenthal, R. (1994). *Interpersonal expectancy effects: A 30-year perspective.* Current Directions in Psychological Science, 3, 176-179.
 64. Rudolph, P.A. and Kleiner, B.H. (1989), *The art of motivating employees,* Journal of Managerial Psychology, Vol. 4 No. 5, pp. i-iv.

65. Shahmir, Boas, Robert J. House, & Michael B. Arthur. (1993). *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A self-concept based theory*. Organization Science.
66. Sutton, C. D., & Woodman, R. W. (1989) *Pygmalion goes to work: The effects of supervisor expectations in a retail setting*. Journal of Applied Psychology, 75 (6), 943-950.
67. Szumski, G., & Karwowski, M. (2019). *Exploring the Pygmalion effect: The role of teacher expectations, academic self-concept, and class context in students' math achievement*. Contemporary Educational Psychology, 59.
68. Trouilloud, D., & Sarrazin, P. (2003). *Les connaissances actuelles sur l'effet Pygmalion: processus, poids et modulateurs*. Revue Française de Pédagogie, 145, 89-119.
69. Yukl, Gary. (2013). *Leadership in Organizations*, 8th ed. Essex: Pearson.
70. White, S. S., & Locke, E. A. 2000. *Problems with the Pygmalion effect and some proposed solutions*. Leadership Quarterly, 11: 389–415

PRILOZI

Prilog 1. Annex 1 – Output for Paired Sample T-test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	ocekivanja_menadzera - performanse	-.21090572	.423373789	.030012172	-.27009025	-.15172119	-7.027	198	.000

Prilog 2. Annex 2 – Output for Paired Sample T-test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	dobra_komunikacija - performanse	-.1294	.4162	.0294	-.1872	-.0715	-4.407	200	.000

Prilog 3. Annex 3 – Output for Paired Sample T-test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	performanse - org_posvecenost	.152	.400	.029	.096	.209	5.337	196	.000