

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**UTICAJ ORGANIZACIJSKOG UČENJA NA ZADOVOLJSTVO,
POSVEĆENOST I RADNI ANGAŽMAN ZAPOSLENIKA U
RAČUNOVODSTVENIM AGENCIJAMA**

Sarajevo, januar 2024. godine

Irma Delibašić

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, Irma Delibašić, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 618-60702-RP/09 na programu Zajednički master program sa Univrzitetom u Zagrebu, smjer Računovodstvo i porezi, izjavljujem da sam završni rad na temu:

UTICAJ ORGANIZACIJSKOG UČENJA NA ZADOVOLJSTVO, POSVEĆENOST I RADNI ANGAŽMAN ZAPOSLENIKA U RAČUNOVODSTVENIM AGENCIJAMA
pod mentorstvom Prof. dr. Zijada Rahimić 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 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, januar 2024. godine

Potpis studenta

SAŽETAK

Danas, više nego ikad organizacije da bi preživjele u trenutnim nepredvidivim i dinamičnim tržišnim uslovima, moraju podsticati učenje zaposlenih, te sticati nove vještine i znanja koja će unaprijediti njihovu učinkovitost i poboljšati njihovu konkurentsku poziciju na tržištu. Upravo zbog toga, jako je važno da se detaljno istraži ova tematika u Bosni i Hercegovini.

U ovom radu, fokusirati ćemo se na odnos između organizacionog učenja sa jedne strane te određenih determinanti organizacionog ponašanja u računovodstvenim agencijama sa druge strane. Cilj istraživanja ovog rada jeste da na adekvatan način prikaže uticaj organizacijskog učenja na ponašanje zaposlenika u računovodstvenim agencijama. Tačnije, ovaj rad se fokusira na utvrđivanje efekta organizacijskog učenja na zadovoljstvo poslom, organizacijsku posvećenost, te radni angažman zaposlenika u računovodstvenim agencijama. Pri tome, isti doprinosi boljem razumijevanju pojmova organizacijskog učenja, zadovoljstva, posvećenosti i radnog angažmana zaposlenika s obzirom na to da je ovo jedan od rijetkih istraživačkih radova koji se bavi ovom ili sličnom tematikom na području BiH.

Za potrebe istraživanja korištena je metoda direktnog anketiranja, tačnije strukturirani upitnik koji je kreiran u skladu sa standardiziranim skalama za mjerenje definisanih istraživačkih varijabli. Istraživanje je izvršeno na uzorku od 121 aktivna zaposlenika računovodstvenih agencija u BiH sa različitim demografskim karakteristikama. Da bi se izvršilo testiranje prethodno definisanih varijabli korištene su statističke metode analiza pouzdanosti (Cronbach Alfa), Pearsonova korelaciona analiza, te prosta linearna regresiona analiza.

Rezultati istraživanja ukazuju da je organizacijsko učenje u bh. računovodstvenim agencijama umjereno zastupljeno. Pri tome, najveće vrijednosti su zabilježene u slučaju dijaloga/propitivanja i sistemskog povezivanja dok su najmanje vrijednosti zabilježene u slučaju uspostavljenog sistema i osnaživanja zaposlenih. S druge strane, prilikom mjerenja stavova zaposlenika iz bh. računovodstvenih agencija o njihovom stepenu zadovoljstva poslom rezultati istraživanja ukazuju da je stepen zadovoljstva ovih zaposlenika umjeren.

ABSTRACT

Today, more than ever, in order to survive in the current unpredictable and dynamic market conditions, organizations need to encourage employee learning, and acquire new skills and knowledge to enhance their efficiency and improve their competitive position in the market. Therefore, it is very important to thoroughly investigate this topic in Bosnia and Herzegovina.

In this paper, we will focus on the relationship between organizational learning on one hand and certain determinants of organizational behavior in accounting agencies on the other. The aim of this research is to adequately demonstrate the impact of organizational learning on the behavior of employees in accounting agencies. More precisely, this paper focuses on determining the effect of organizational learning on job satisfaction, organizational commitment, and work engagement of employees in accounting agencies. At the same time, it contributes to a better understanding of the concepts of organizational learning, satisfaction, commitment and work engagement of employees, given that this is one of the rare research papers that deals with this or similar topics in BiH.

For the purposes of the research, a direct survey method was used, specifically a structured questionnaire that was created in accordance with standardized scales for measuring defined research variables. The research was conducted on a sample of 121 active employees of accounting agencies in BiH with different demographic characteristics. In order to test the previously defined variables, statistical methods of reliability analysis (Cronbach Alpha), Pearson's correlation analysis, and simple linear regression analysis were used.

Results of the research indicate that organizational learning in B&H accounting agencies is moderately present. In this regard, the highest values were recorded in the case of dialogue/questioning and systemic connectivity, while the lowest values were recorded in the case of the established system and employee empowerment. On the other hand, when measuring the attitudes of employees from BiH. accounting agencies about their level of job satisfaction, the research results indicate that the level of satisfaction of these employees is moderate.

SADRŽAJ

SAŽETAK	i
ABSTRACT	i
1. 1	
1.1. Obrazloženje teme (problema) završnog rada	1
1.2. Istraživačko pitanje i predmet istraživanja	4
1.3. Ciljevi istraživanja	4
1.4. Hipoteze istraživanja	4
1.5. Metodologija istraživanja	5
1.6. Struktura završnog rada	5
2. 6	
2.1. Pojam i vrste organizacijskog učenja	6
2.2. Koncept i dimenzije organizacijskog učenja	9
2.3. Determinante organizacijskog učenja	12
2.4. Uloga i značaj organizacijskog učenja u savremenoj poslovnoj praksi	13
2.5. Prednosti i koristi primjene organizacijskog učenja u računovodstvenim agencijama	14
3. 14	
3.1. Pojam, definicija i koncept zadovoljstva poslom zaposlenika	14
3.2. Pojam, definicija i koncept organizacijske posvećenosti zaposlenika	21
3.3. Pojam, definicija i koncept radnog angažmana zaposlenika	23
3.4. Uloga i značaj zadovoljstva, posvećenosti i radnog angažmana zaposlenika u savremenoj poslovnoj praksi	26
4. 28	
4.1. Efekat organizacijskog učenja na zadovoljstvo poslom	28
4.2. Doprinos organizacijskog učenja u unapređenju organizacijske posvećenosti zaposlenika	30
4.3. Uticaj organizacijskog učenja na radni angažman zaposlenika	33
4.4. Organizacijsko učenje kao determinanta zadovoljstva, posvećenosti i radnog angažmana zaposlenika u računovodstvenim agencijama	34
5. 36	

5.1. Dinamika i tok istraživanja	36
5.2. Upitnik i mjerni instrumenti	36
5.3. Uzorak istraživanja	40
5.4. Rezultati deskriptivno-komparativne analize	52
5.5. Rezultati testiranja hipoteza istraživanja	59
ZAKLJUČAK	63
LITERATURA	65
PRILOZI	69

POPIS TABELA

Tabela 1. Definisane organizacionog učenja.....	7
Tabela 2. Pouzdanost (α) skale za mjerenje organizacijskog učenja.....	37
Tabela 3. Pouzdanost (α) skale za mjerenje zadovoljstva poslom.....	38
Tabela 4. Pouzdanost (α) skale za mjerenje organizacijske posvećenosti.....	39
Tabela 5. Pouzdanost (α) skale za mjerenje radnog angažmana.....	40
Tabela 6. Spol ispitanika.....	41
Tabela 7. Starosna dob ispitanika.....	42
Tabela 8. Stepen obrazovanja ispitanika.....	43
Tabela 9. Bračni status ispitanika.....	44
Tabela 10. Roditeljski status (broj djece) ispitanika.....	45
Tabela 11. Status radnog mjesta ispitanika.....	46
Tabela 12. Pozicija (radno mjesto) ispitanika.....	47
Tabela 13. Dužina radnog staža ispitanika u računovodstvenim agencijama.....	48
Tabela 14. Vlasništvo računovodstvenih agencija.....	49
Tabela 15. Broj zaposlenih u računovodstvenim agencijama.....	50
Tabela 16. Dužina poslovanja računovodstvenih agencija.....	51
Tabela 17. Organizacijsko učenje u računovodstvenim agencijama.....	52

Tabela 18. Zadovoljstvo poslom zaposlenika u računovodstvenim agencijama.....	55
Tabela 19. Organizacijska posvećenost zaposlenika u računovodstvenim agencijama.....	56
Tabela 20. Radni angažman zaposlenika u računovodstvenim agencijama.....	58
Tabela 21. Stepen korelacije (povezanosti) osnovnih istraživačkih varijabli.....	59
Tabela 22. Uticaj organizacijskog učenja na zadovoljstvo poslom zaposlenika u računovodstvenim agencijama.....	60
Tabela 23. Uticaj organizacijskog učenja na organizacijsku posvećenost zaposlenika u računovodstvenim agencijama.....	61
Tabela 24. Uticaj organizacijskog učenja na radni angažman zaposlenika u računovodstvenim agencijama.....	62

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	41
Grafikon 2. Starosna dob ispitanika.....	42
Grafikon 3. Stepen obrazovanja ispitanika.....	43
Grafikon 4. Bračni status ispitanika.....	44
Grafikon 5. Roditeljski status (broj djece) ispitanika.....	45
Grafikon 6. Status radnog mjesta ispitanika.....	46
Grafikon 7. Pozicija (radno mjesto) ispitanika.....	47
Grafikon 8. Dužina radnog staža ispitanika u računovodstvenim agencijama.....	48
Grafikon 9. Vlasništvo računovodstvenih agencija.....	49
Grafikon 10. Broj zaposlenih u računovodstvenim agencijama.....	50
Grafikon 11. Dužina poslovanja računovodstvenih agencija.....	51
Grafikon 12. Organizacijsko učenje u računovodstvenim agencijama.....	54
Grafikon 13. Organizacijska posvećenost zaposlenika u računovodstvenim agencijama.....	58

POPIS SLIKA

Slika 1. Proces organizacionog učenja.....	10
Slika 2. Pretvaranje intelektualnog kapitala u održivu konkurentsku prednost.....	13
Slika 3. Klasifikacija zaposlenika prema stepenu angažiranosti.....	26

POPIS SHEMA

Shema 1. Dimenzije organizacionog učenja.....	11
Shema 2. Faktori zadovoljstva poslom.....	16
Shema 3. Vrste angažiranosti zaposlenika.....	24
Shema 4. Elementi organizacijske posvećenosti.....	30

POPIS SKRAĆENICA

SEM - Modeliranje strukturnih jednažbi (Structural Equation Modeling)

1. Uvod

1.1. Obrazloženje teme (problema) završnog rada

Fenomen organizacijskog učenja je već odavno više potreba nego stvar izbora savremenih kompanija širom svijeta. Generalno koncept učenja se veže za 1900-tu godinu kada je Frederick Taylor naglasio problem transfera znanja između zaposlenika, a sve u cilju poboljšanja performansi zaposlenika i same organizacije (Fallah, Paydar, Saghari, 2016). Ipak, autori Cyert i March (1963) su prvi put definisali koncept organizacijskog učenja koji se sastoji od dvije riječi, koji je nakon toga postao jedna od najpopularnijih tema u oblasti menadžmenta. Ono se najčešće definiše kao proces koji oslikava sposobnost organizacije, da generiše, iskoristi, i podijeli informacije koje bi joj osigurale konkurentsku prednost (Argyris, Schon, 1978). Danas je gotovo nemoguće pronaći kompaniju koja je u mogućnosti da ignoriše značaj organizacijskog učenja, jer bi to bilo ekvivalentno prihvatanju početka njenog "nestanka". Mnogi autori smatraju da je ono ključni izvor efikasnosti, inovativnosti, konkurentске prednosti i nezaobilazan element strategije dugoročne održivosti (Hendry, 1996; Montes *et al.*, 2005; Spicer, Sadler-Smit, 2006; Yukl, 2009). Da bi preživjele u trenutnim nepredvidivim i dinamičnim tržišnim uslovima, kompanije moraju permanentno učiti, te sticati nove vještine i znanja koja će unaprijediti njihovu učinkovitost. I više je nego jasno da dugoročni opstanak, konkurentnost i unapređenje poslovnih performansi zavise od kapaciteta organizacije da se nosi sa stalnim promjenama u okruženju, što za posljedicu ima davanje sve višeg nivoa značenja organizacijskom učenju.

Shodno navedenom, predmetni koncept je dobio značajno mjesto u istraživanju organizacijskog ponašanja tj. unapređenja performansi zaposlenika. Posebno se ističe njegov pozitivni uticaj na zadovoljstvo poslom ili afektivne reakcije pojedinca zasnovane na upoređivanju željenih sa stvarnim ishodima radnog mjesta (Cranny, Smith, Stone, 1992), organizacijsku posvećenost ili stepen do kojeg se pojedinac identifikuje s organizacijom i posvećen je postizanju njenih ciljeva (Kinicki, Futage, 2016), te radni angažman ili pozitivno/zadovoljavajuće stanje duha pojedinca koje se temelji na snazi, posvećenosti i apsorpciji (Schaufeli *et al.*, 2003). Upravo brojna istraživanja prezentirana u nastavku potvrđuju naprijed navedeno, a ista predstavljaju relevantan naučni osnov za definisanje metodološkog okvira (problema, istraživačkog pitanja, predmeta, ciljeva, te hipoteza istraživanja) završnog rada.

Između ostalih, Rose, Kumar i Pak (2009) ističu da organizacijsko učenje ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo i posvećenost zaposlenika u Maleziji. Empirijska analiza (Atak, Erturgut, 2010) provedena na uzorku od 199 ispitanika iz Turske, ukazuje na statistički značajnu povezanost između organizacijskog učenja i stepena posvećenosti zaposlenika. Aghaei, Ziaee i Shahrbanian (2012) su na uzorku od 130 zaposlenika iz Irana, uz korištenje regresione analize tokom obrade

prikupljenih podataka, identificirali visok i signifikantan uticaj organizacijskog učenja na organizacijsku posvećenost. Balay (2012) iznosi jasne empirijske rezultate, dobijene tokom kvantitativnog istraživanja na uzorku od 172 zaposlenika javnih i privatnih univerziteta, shodno kojima percepcija učeće organizacije pozitivno utiče na organizacijsku posvećenost. Syarif (2014) je identificirao učeću organizacionu kulturu kao značajan faktor zadovoljstva poslom zaposlenika u multinacionalnim kompanijama. Dekoulou i Trivellas (2015) su identificirali učeću organizaciju kao ključni faktor zadovoljstva poslom 251 zaposlenika u Grčkoj.

Hanaysha (2016) je tokom empirijskog istraživanja, na uzorku od 242 zaposlenika javnih univerziteta u Maleziji, došla do zaključka da organizacijsko učenje ima direktan pozitivan uticaj na organizacijsku posvećenost. Kvantitativno istraživanje (Desa, Ding, 2016) koje je obuhvatilo 155 ispitanika iz Malezije, uz korištenje složene regresione analize prilikom obrade podataka, ukazuje da učeća organizaciona kultura značajno determiniše zadovoljstvo poslom zaposlenika. Fallah, Paydar i Saghari (2016) naglašavaju da organizacijsko učenje ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom 290 obrazovnih radnika u Iranu. Anwar i Niode (2017) iznose jasne empirijske rezultate, shodno kojima učeća organizacija ima pozitivan efekat na radni angažman zaposlenika. Predmetno istraživanje je provedeno na uzorku od 244 zaposlenika iz automobilske industrije u Indoneziji. Empirijska studija (Lin, Lee, 2017) koja je obuhvatila 565 ispitanika iz Tajvana, ukazuje da organizacijsko učenje predstavlja determinantu unapređenja radnog angažmana zaposlenika.

Dodatno, Parul i Pooja (2017) ističu da učeća organizacija ima prediktivni efekat na radni angažman zaposlenika u indijskom IT sektoru. Njihovo istraživanje je provedeno na uzorku na 250 zaposlenika, uz korištenje hijerarhijske regresione analize prilikom statističke obrade podataka. Ogueyungbo, Chinonye i Igbinoba (2017) ukazuju da organizacijsko učenje vodi ka većem radnom angažmanu zaposlenika u farmaceutskoj industriji u Nigeriji. Durairaj, Thiruvenkadam i Subrahmanian (2018) ističu da organizacijsko učenje ima pozitivan uticaj na radni angažman 250 zaposlenika u bankarskom sektoru. Shodno empirijskim rezultatima, Karim i Rahman (2018) naglašavaju da učeća organizacija može unaprijediti zadovoljstvo poslom zaposlenika javnih i privatnih univerziteta u Bangladešu. Rauza (2018) je na uzorku od 300 zaposlenika iz telekomunikacijskih kompanija u Pakistanu, uz korištenje regresione analize, utvrdio da učeća organizacija ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom.

Također, Soetantyoa i Ardiyanti (2018) iznose jasne empirijske rezultate, dobijene na uzorku od 97 ispitanika uz korištenje složene regresione analize, shodno kojima učeća organizacija ima pozitivan uticaj na radni angažman zaposlenika u IT sektoru. Hendri (2019) je došao do saznanja da organizacijsko učenje ima značajan i pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom i organizacijsku posvećenost 130 zaposlenika u Indoneziji. Margana, Widodo i Mukhtar (2019) su na uzorku od 71 zaposlenika, došli do zaključka da organizacijsko učenje ima direktan pozitivan efekat na radni angažman. Također, Ogueyungbo i drugi (2020) naglašavaju da organizacijsko učenje signifikantno utiče na radni angažman 434 zaposlenika u Nigeriji. Njoroge, Bula i Wanyoike

(2021) su došli do empirijskih saznanja u skladu s kojima postoji pozitivna povezanost između organizacijskog učenja i radnog angažmana zaposlenika. Njihovo istraživanje je obuhvatilo 225 ispitanika iz Kenije, uz korištenje korelacione analize prilikom obrade podataka.

Pereira, Machado, i Oliveira (2021) su na uzorku od 188 zaposlenika iz Brazila, zaključili da učeća organizaciona kultura pozitivno determiniše njihov radni angažman. Kvantitativna studija (Wiyana, Sriathi, 2021) koja je obuhvatila 32 ispitanika (zaposlenika kompanije Agung Jaya Internasional), ukazuje da organizacijsko učenje ima pozitivan i signifikantan uticaj na organizacijsku posvećenost. Wawan i Musandi (2021) shodno rezultatima empirijske studije, provedene na uzorku od 132 zaposlenika, ukazuju da učeća organizacija ima pozitivan efekat na organizacijsku posvećenost. Wahyuni, Sujanto i Supadi (2021) su na uzorku od 108 ispitanika, uz korištenje empirijske analize, došli do saznanja da organizacijsko učenje ima direktan pozitivan uticaj na organizacijsku posvećenost. Gunawan i drugi (2022) naglašavaju da organizacijsko učenje ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom 123 zaposlenika iz Indonezije. Wang i Rashid (2022) ukazuju da je učeća organizacija snažan prediktor zadovoljstva i organizacijske posvećenosti 452 zaposlenika u Kini. Demir i Tatar (2022) u na uzorku od 225 kiparskih ispitanika, uz korištenje regresione analize, došli do saznanja da organizacijsko učenje uzrokuje približno 40% varijabiliteta u zadovoljstvu poslom zaposlenika.

Iako je veliki broj autora dao svoj doprinos u predmetnoj oblasti, evidentna je neistraženost tj. nedostatak naučnih saznanja i empirijskih rezultata po pitanju uticaja organizacijskog učenja na zadovoljstvo, posvećenost i radni angažman zaposlenika u računovodstvenim agencijama (sektoru), što ujedno i predstavlja glavni problem istraživanja. Uzmemo li obzir karakteristike računovodstvenog sektora kao što su dinamičnost ili visok nivo kompetencije između tržišnih učesnika, te generisanje kvaliteta usluga od strane kompanija koje se primarno temelji na stručnosti i znanju zaposlenika, i više je nego značajno naučno elaborirati odnos između definisanih istraživačkih varijabli (organizacijsko učenje, zadovoljstvo poslom, organizacijska posvećenost, te radni angažman zaposlenika) unutar istog.

1.2. Istraživačko pitanje i predmet istraživanja

U skladu s prezentiranim pregledom relevantne naučne literature i problemom istraživanja, definisano je osnovno istraživačko pitanje koje glasi:

- Da li postoji međuzavisnost između organizacijskog učenja s jedne i zadovoljstva poslom, organizacijske posvećenosti i radnog angažmana zaposlenika u računovodstvenim agencijama s druge.

Predmet istraživanja jeste analiza uzročno-posljedičnog odnosa organizacijskog učenja s jedne i zadovoljstva poslom, organizacijske posvećenosti i radnog angažmana zaposlenika u računovodstvenim agencijama s druge.

1.3. Ciljevi istraživanja

Na osnovu istraživačkog pitanja i predmeta istraživanja, definisani su sljedeći ciljevi istraživanja:

- Utvrditi efekat organizacijskog učenja na zadovoljstvo poslom zaposlenika u računovodstvenim agencijama;
- Utvrditi stepen doprinosa organizacijskog učenja u unapređenju organizacijske posvećenosti zaposlenika u računovodstvenim agencijama;
- Utvrditi stepen uticaja organizacijskog učenja na radni angažman zaposlenika u računovodstvenim agencijama.

1.4. Hipoteze istraživanja

Uzimajući u obzir glavne ciljeve rada, definisane su sljedeće hipoteze istraživanja:

- H1: Organizacijsko učenje ima pozitivan efekat na zadovoljstvo poslom zaposlenika u računovodstvenim agencijama.
- H2: Organizacijsko učenje ima značajan doprinos u unapređenju organizacijske posvećenosti zaposlenika u računovodstvenim agencijama.
- H3: Organizacijsko učenje ima pozitivan uticaj na radni angažman zaposlenika u računovodstvenim agencijama.

1.5. Metodologija istraživanja

Tokom izrade predmetnog završnog rada korištena su dva tipa istraživanja: desk istraživanje (koje se odnosi na prikupljanje i analizu dostupne relevantne naučne literature iz predmetne oblasti: knjiga, stručnih članaka i studija, naučnih publikacija i zbornika radova, online literature i sl.) i terensko istraživanje (koje se odnosi na prikupljanje primarnih (empirijskih) podataka tj. stavova ispitanika iz ciljanog uzorka). Važno je napomenuti da se u slučaju analize naučne literature iz predmetne oblasti, korištene sljedeće naučne metode: historijska metoda, deskriptivna metoda, induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda generalizacije, metoda specijalizacije, komparativna metoda, i druge.

Tokom empirijskog istraživanja (prikupljanja primarnih podataka), korištena je metoda direktnog anketiranja. Ciljani uzorak je najmanje 120 aktivnih zaposlenika računovodstvenih agencija u BiH. Kao glavni instrument istraživanja korišten je strukturirani upitnik kreiran u skladu sa standardiziranim (validnim i pouzdanim) skalama za mjerenje definisanih istraživačkih varijabli:

- "Skala za mjerenje organizacijskog učenja" - (Jyothibabu, Farooq, Pradhan, 2010),
- "Skala za mjerenje zadovoljstva poslom" - (Macdonald, MacIntyre, 1997),
- "Skala za mjerenje organizacijske posvećenosti" - (Allen, Meyer, 1990),
- "Skala za mjerenje radnog angažmana" - (Schaufeli, Bakker, 2004).

U slučaju kvantitativne obrade prikupljeni podataka, primarno su korišteni sljedeći statistički testovi: analiza pouzdanosti (Cronbach Alfa), korelaciona analiza, regresiona analiza, te ostali statistički testovi (po potrebi).

1.6. Struktura završnog rada

Uvod se odnosi na detaljnu elaboraciju osnovnih elemenata predmetnog završnog rada: teme (problema) istraživanja, istraživačkog pitanja i predmeta istraživanja, ciljeva istraživanja, hipoteza istraživanja, metodologije istraživanja, te strukture završnog rada.

Drugo poglavlje, pod nazivom *Organizacijsko učenje*, podrazumijeva obrazloženje pojma i definicije predmetnog fenomena. Također, u ovom dijelu je izvršena detaljna analiza koncepta i dimenzija organizacijskog učenja. U nastavku su prezentirane njegove najznačajnije determinante. Osim navedenog, elaborirane su uloga i značaj organizacijskog učenja u savremenoj poslovnoj praksi. Na kraju ovog poglavlja predstavljeni su efekti i doprinosi organizacijskog učenja u računovodstvenim agencijama.

Treće poglavlje ili *Zadovoljstvo, posvećenost i radni angažman zaposlenika*, podrazumijeva obrazloženje pojma, definicije i koncepta tri predmetna fenomena. Osim navedenog, elaborirane su uloga i značaj zadovoljstva, posvećenosti i radnog angažmana zaposlenika u savremenoj poslovnoj praksi. Posljednji dio ovog poglavlja prezentuje efekte i doprinose tri predmetna koncepta u računovodstvenim agencijama.

Četvrto poglavlje, pod nazivom *Organizacijsko učenje kao faktor zadovoljstva, posvećenosti i radnog angažmana zaposlenika*, obrađuje uzročno-posljedični odnos definisanih istraživačkih varijabli. U okviru navedenog poglavlja izvršen je detaljan pregled najznačajnijih naučnih saznanja i rezultata empirijskih istraživanja o efektu, doprinosu i uticaju organizacijskog učenja na sljedeće varijable: zadovoljstvo poslom, organizacijsku posvećenost, te radni angažman zaposlenika. Pored toga, ovo poglavlje se također fokusira na elaboraciju karakteristika (specifičnosti) predmetnog odnosa u računovodstvenim agencijama.

Peto poglavlje ili *Empirijsko istraživanje uticaja organizacijskog učenja na zadovoljstvo, posvećenost i radni angažman zaposlenika u bh. računovodstvenim agencijama*, se odnosi na obrazloženje karakteristika istraživačkog procesa, upitnika (mjernih instrumenata) i uzorka. Osim navedenog, izvršena je prezentacija najvažnijih rezultata deskriptivno-komparativne analize i testiranja hipoteza istraživanja.

Zaključak podrazumijeva analizu i sublimaciju najvažnijih rezultata empirijskog istraživanja, te njihovu komparaciju s dosadašnjim naučnim saznanjima iz predmetne oblasti.

2. Organizacijsko učenje

2.1. Pojam i vrste organizacijskog učenja

Sam pojam organizacionog učenja prvi put se spominje u šezdesetim godinama te se javlja kao posljedica razmjene kako znanja tako i iskustva između članova jedne organizacije. U tom periodu, pojam organizacionog učenja se shvata kao promjena čiji je cilj poboljšanje određenih kompetencija organizacije. Prilikom poboljšanja tih kompetencija organizacija biva unaprijeđena, sposobnija te kao takva se brže prilagođava okruženju. Proces organizacionog učenja podrazumijeva promjenu, ali ta promjena mora biti i u mentalnim mapama ali i u akcijama onih koji se vode kao članovi jedne organizacije. Upravo zbog toga jedna od najpoznatijih definicija ukazuje na to da je organizaciono učenje promjena u kognitivnim strukturama i ponašanju članova organizacije koja obezbjeđuje podizanje sposobnosti organizacije da se prilagodi svome okruženju (Mc Gill i Slocum, 1994). Iz ove definicije možemo zaključiti da organizaciono učenje ima dvije komponente, a to su:

- Kognitivna komponenta
- Bihevioralna komponenta

Važno je napomenuti da ljudi uče tokom čitavog života, te pri tom učenju ne mijenjaju samo svoje znanje već to učenje rezultira i sa promjenom njihovog ponašanja. Pri tome, dosadašnja istraživanja su dokazala da bi se došlo do organizacionog učenja nije dovoljno da se promijeni samo svijest zaposlenika odnosno nije dovoljna samo kognitivna distanca. Jako je važno i neophodno da pored promjene svijesti dođe i do promjene njihovog ponašanja kako bi sve to rezultiralo sa pozitivnim posljedicama koje doprinose samoj organizaciji.

Dosadašnja istraživanja su također ukazala na to da organizaciono učenje podrazumijeva prije svega proširenje ponašanja organizacije u cjelini, kao kolektiva ali i njenih pojedinačnih članova. Pri tome, bitno je da se u organizaciji razvije ono što organizacija nije posjedovala do sada te ono što će organizaciji kao takvoj omogućiti da poboljša i unaprijedi svoju konkurentsku prednost. Većina autora smatra da je organizaciono učenje u današnjici, kada imamo jako turbulentno okruženje predstavlja jedini izvor održive konkurentске prednosti. Također, s obzirom na to da svaka organizacija ima disciplinski proces, odnosno sistem pravila, rutina i normi ovaj proces organizacionog učenja se može posmatrati i kao proces primjene pravila i rutina koje su nove u organizaciji, a iste nastaju kao rezultat dugogodišnjeg iskustva članova organizacije. Zapravo, ta pravila, rutine i norme se godinama akumuliraju u znanje a to znanje rezultira sa unapređenjem sposobnosti organizacije da se nosi sa promjenama i uticajem iz okruženja. U Tabeli 1. prikazano je nekoliko definicija organizacionog učenja.

Tabela 1. Definisane organizacionog učenja

Izvor	Definicija
Dixon Skyrme, 1999	Suština organizacionog učenja je sposobnost organizacije da iskoristi nevjerojatne mentalne kapacitete svojih članova kako bi kreirala takav proces koji će to dokazati.
Podler, Jburgoyne i Boydell, 1991	Učeće kompanije su organizacije čije sposobnosti svih njenih članova obezbjeđuju kontinuiranu transformaciju nje same.

<p>Peter Senge, 1990</p>	<p>Organizacija u kojoj ljudi kontinuirano proširuju svoje sposobnosti da kreiraju željene rezultate, gdje su njegovani novi i ekspanzivni modeli razmišljanja, gdje su kolektivne aspiracije oslobođene i gdje ljudi kontinuirano uče da uče zajedno jeste učeća organizacija.</p>
<p>David Skyrme, 1999</p>	<p>Organizacije koje uče su one koje imaju utvrđene sisteme, mehanizme i procese ciljane da kontinuirano potvrđuju svoje sposobnosti i one sa kojima ili za koje rade, kako bi ostvarile postavljene zadatke—za sebe i zajednicu u kojoj participiraju.</p>

Izvor: navedeni autori

Ono što je zajedničko za sve definicije organizacionog učenja jeste (Njoroge, Bula i Wanyoike, 2021):

- Tokom organizacionog učenja svaka organizacija se prilagođava okruženju
- Organizaciono učenje rezultira sa razvijanjem i poticanjem učenja kako na individualnom tako i na grupnom nivou
- Rezultati organizacionog učenja se koriste kako bi se postigli što bolji rezultati organizacije
- S organizacionim učenjem unapređuju se sposobnosti organizacije da odgovori na izazove u okruženju

Također, treba napomenuti da postoji nekoliko vrsta organizacijskog učenja. Jedna od podjela organizacionog učenja je na (Huber, 1991):

- Urođeno učenje je učenje koje zaposlenici imaju prije stupanja u biznis;
- Učenje putem iskustva podrazumijeva učenje kroz dugogodišnji rad u određenim organizacijama;
- Indirektno učenje je učenje putem posmatranja, oponašanja drugih zaposlenika;
- Učenje prenošenjem podrazumijeva razmjenu znanja između zaposlenika;
- Učenje skeniranjem je analiziranje okruženja te uočavanje mogućnosti za potencijalne promjene.

Još jedna od podjela organizacijskog učenja je na (Kontić, 2008):

- Interno učenje koje podrazumijeva generisanje učenja unutar same organizacije koje se sprovodi kroz projekte, testiranje, učenje uz pomoć grešaka, neuspjeha i slično;
- Eksterno učenje podrazumijeva pribavljanje znanja iz okruženja. Neki od primjera eksternog učenja su:
 - a) Učenje od konkurencije podrazumijeva učenje iz neuspjeha ali i uspjeha konkurencije što će uštedjeti kako vrijeme, tako i resurse i novac;
 - b) Učenje od dobavljača s obzirom na to da dobavljači raspolažu sa velikim brojem informacija;
 - c) Zapošljavanje novog osoblja koje donosi novo znanje, unosi novu energiju, inovativnost i kreativnost;
 - d) Učenje kroz partnerstva gdje svako novo partnerstvo donosi novo iskustvo, znanje, poznanstva, povezanost i slično.

2.2. Koncept i dimenzije organizacijskog učenja

Kao što je prethodno rečeno, pojam organizacionog učenja prvi put se spominje u šezdesetim godinama XX vijeka, a pojavljuje se s ciljem da se na bolji način razumiju i objasne novi trendovi koji su se pojavili u organizacijama. Neki od tih novih trendova koji podržavaju organizaciono učenje su (Atlangić, 2013):

- Organizaciona kultura;
- Organizacioni timovi;
- Vođenje;
- Osamostavljanje zaposlenih.

Također, treba razlikovati koncept individualnog i koncept organizacionog učenja. Prvi, odnosno koncept individualnog učenja podrazumijeva jednu od determinanti organizacionog ponašanja zaposlenih na individualnom nivou, i isto podrazumijeva promjenu koja je rezultat iskustva pojedinca iz prošlosti, odnosno rezultat onog što je naučeno u prethodnom periodu. Zapravo pojedinac, u određenom vremenskom periodu stiče znanja, a to njegovo znanje vodi ka unapređenju proizvodnje, pružanja usluga i slično. S druge strane, drugi koncept odnosno koncept organizacionog učenja podrazumijeva proces koji na kontinuiranoj osnovi rezultira sa usavršavanjem sposobnosti koje su neophodne za napredak jedne organizacije. Zbog svega prethodno navedenog jako je važno da se vodi računa o konceptu organizacionog učenja, da zaposlenici imaju stalnu motivaciju, inspiraciju da uče, mijenjaju svoje stavove što rezultira sa promjenom njihovog mišljenja, ponašanja i slično, a sve to rezultira sa poboljšanjem u organizaciji. Sam proces organizacionog učenja se sastoji od četiri faze te iste su prikazane na Slici 1.

Slika 1. Proces organizacionog učenja



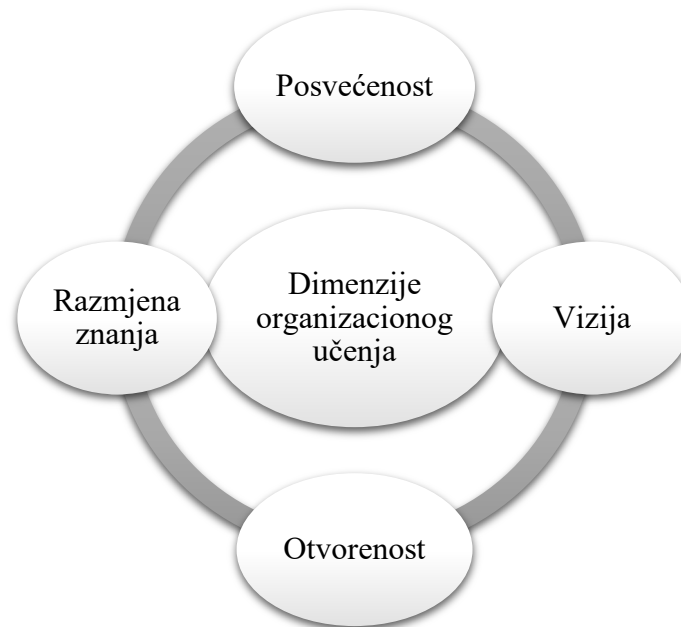
Izvor: Nevis, E. C., DiBella, A. J., Gould, J. M. (1995). *Understanding Organizations as Learning Systems*, Sloan Management Review, Winter. str. 52

Prva faza prilikom organizacionog učenja odnosi se na kreiranje i prikupljanje informacija. To prikupljanje informacija može biti iz internih i eksternih izvora. Nakon prikupljanja informacija slijedi njihova obrada te na kraju sama interpretacija istih. Nakon toga slijedi druga faza odnosno diseminacija znanja. Diseminacija znanja podrazumijeva da se znanje koje je prethodno prikupljeno bude dostupno svima odnosno da se širi kroz organizaciju. Ovo širenje znanja može biti:

- Formalna diseminacija koja podrazumijeva propisno širenje znanja;
- Neformalno kada se na neformalno širi znanje između zaposlenika.

Nakon diseminacije znanja, slijedi treća faza odnosno memorisanje prethodno prikupljenog i proširenog znanja. S obzirom na to da je važan resurs svake organizacije zapravo organizaciono znanje jako je važno da isto bude sačuvano u organizaciji. Ovo memorisanje znanja podrazumijeva dokumente, a neki od njih su pravilnici, odluke, strategije, ciljevi, planovi i slično. U četvrtoj fazi, slijedi implementacija svega onog što je prethodno naučeno što rezultira promjenom ponašanja pojedinca. Ta promjena ponašanja pojedinca rezultira promjenom ponašanja organizacije, a sve to doprinosi rastu organizacionih performansi. Također, postoji ogroman broj dimenzija koje imaju uticaj na organizaciono učenje ali ključne dimenzije su prikazane na Shemi 1.

Shema 1. Dimenzije organizacionog učenja



Izvor: ilustracija autora prema Šverko, B. (2012). Ljudski potencijali. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.

- Posvećenost podrazumijeva nivo do kojeg svaka organizacija pojedinačno zastupa, vrednuje te podstiče organizaciono učenje. Pri tome, za opstanak bilo koje organizacije važno je da se organizaciono učenje posmatra kao investicija koja je neophodna za širenje znanja;
- Vizija koja je zajednička u organizaciji je druga ključna dimenzije koja ima uticaj na orijentaciju organizacionog učenja. S obzirom na to da živimo u svijetu u kojem vlada turbulentnost, kompleksnost vizija postaje sve važnija i važnija. Ta vizija podrazumijeva postojanje jedinstvenog pogleda ka budućnosti, a sve s ciljem integrisanja zaposlenika te usmjeravanja organizacije na put;
- Otvorenost ka inovacijama i učenju je također jedna od dimenzija organizacionog učenja. Jako je važno da jedna organizacija raspolaže sa članovima koji prihvataju nove ideje, nove načine obavljanja poslovnih aktivnosti, a sve to doprinosi unapređenju poslovnih procesa. Zadatak svakog menadžmenta je da ohrabri zaposlenike da budu inovativni, poduzimaju rizik, eksperimentišu, kreiraju inovativne proizvode i usluge i slično;
- Razmjena znanja je dimenzija koja podrazumijeva prenošenje informacija koje mogu biti jako korisne od strane jednog pojedinca ili grupe na drugu stranu pojedinca ili kolektiva. Neophodan input za svako učenje jesu upravo ove informacije te razmjena istih doprinosi unapređenju performansi preduzeća. Kroz razmjenu informacija,

organizacija također obezbjeđuje da se znanje prenosi te da se isto ne gubi ukoliko određeni pojedinci napuste organizaciju.

2.3. Determinante organizacijskog učenja

Determinante koje imaju uticaj na organizacijsko učenje su (Beccera-Fernandez i Sabherwal, 2010):

- Organizacijska kultura;
- Organizacijska struktura;
- Struktura informacijske tehnologije;
- Opće znanje;
- Fizičko okruženje.

Organizacijska kultura, kao prva determinanta organizacionog učenja je jako važna jer ista mora proces učenja da podržava. Tačnije, bitno je da zaposlenici jedne organizacije vjeruju u sam proces učenja te uočavaju vrijednosti i prednosti koje doprinosi to organizaciono učenje. Upravo zbog toga je bitno da najviši hijerarhijski nivo u organizaciji podstiče proces učenja te se zalaže da isti bude što kvalitetniji u organizaciji.

Organizacijska struktura, kao determinanta organizacionog učenja je dio koji je najvažniji u svakoj organizaciji jer od nje zavisi način obavljanja postavljenih zadataka. Prilikom organizacionog učenja, jako je važno da organizaciona struktura bude takva da podstiče timski rad.

Struktura informacijske tehnologije je treća determinanta organizacionog učenja i ista je važna s obzirom na to da u današnjici postoje moderni sistemi upravljanja znanjem koji u velikom obimu ovise o tehnologiji. Uz pomoć modernih alata podržava se razvoj organizacionog učenja. Jedan od takvih alata koji je u današnjici najviše zastupljen jeste Web 2.0 alat koji zapravo predstavlja softver koji služi za upravljanje znanjem.

Opće znanje, podrazumijeva postojanje individualnog znanja, komunikacijskih vještina, kognitivnih obrazaca i slično. Što je viša razina ovog općeg znanja, to je veći doprinos svakoj pojedinca, te samim tim veći nivo integrisanja znanja različitih zaposlenika.

Fizičko okruženje zapravo predstavlja kamen temeljac za organizaciono učenje. Ovo fizičko okruženje može doprinijeti organizacionom učenju na način da isto omogućava zaposlenicima da se okupljaju, međusobno razmjenjuju kako znanje tako i ideje, diskutuju i slično. U ovom slučaju, vodi se računa o poslovnoj lokaciji, dizajnu zgrada, unutrašnjoj uređenosti, raznolikost, veličina i broj prostorija te mnogi drugi faktori fizičkog okruženja.

2.4. Uloga i značaj organizacijskog učenja u savremenoj poslovnoj praksi

Razvoj i primjena procesa organizacionog učenja je jedan od najvažnijih preduvjeta za uspješno poslovanje u savremenoj poslovnoj praksi. Da bi jedno preduzeće razvilo i održalo održivu konkurentsku prednost važno je da na kontinuiranoj osnovi unapređuje i razvija znanje i sposobnosti kod svojih zaposlenika. Upravo zbog toga u današnjici u kojoj preovladava turbulentno i dinamično okruženje bilo koje preduzeće prilikom svog poslovanja se mora fokusirati na razvoj intelektualnog kapitala, jer intelektualni kapital je jedan od glavnih pokretača za razvoj održive konkurentske prednosti.

U svakoj organizaciji organizaciono učenje rezultira unapređenjem efektivnosti i efikasnosti preduzeća. Zapravo, uz pomoć organizacionog učenja stvaraju se uslovi za proširenje obima proizvodnje, a sve to vodi ka smanjenju prosječnih troškova te poboljšanju konkurentske pozicije preduzeća na tržištu. Pored poboljšanja konkurentske pozicije bitno je da svako preduzeće ispita šta je to što potrošači žele te kakvi su izazovi i opasnosti na tržištu. Da bi jedno preduzeće današnjice na pravilan način razvilo i primijenilo proces organizacionog učenja mora da posjeduje sljedeće (Kolaković, 2003):

- efikasnu i inovativnu organizaciju;
- proaktivnu organizacionu strukturu;
- inovativnu radnu snagu;
- vizionarski menadžment.

Proces pretvaranja znanja koje je rezultat organizacionog učenja u održivu konkurentsku prednost prikazan je na Slici 2.

Slika 2. Pretvaranje intelektualnog kapitala u održivu konkurentsku prednost



Izvor: Sundać, D., Švast, N. (2009). Intelektualni kapital-temeljni čimbenik konkurentske prednosti poduzeća, Ministarstvo rada, gospodarstva i poduzetništva, str. 62.

2.5. Prednosti i koristi primjene organizacijskog učenja u računovodstvenim agencijama

U računovodstvenim agencijama bitno je da se razumiju četiri aspekta poslovne odgovornosti koja se trebaju razmotriti kako bi se na pravilan način primijenio proces organizacionog učenja te kako bi isti unaprijedio poslovne rezultate.

Prvi aspekt vezuje se za pravljenje razlike između centra troškova učenja u računovodstvenim agencijama s jedne strane te profitnih troškova s druge strane. Pri tome, pod pojmom centra troška podrazumijeva se poslovna jedinica koja stvara trošak ali ne stvara prihod. S druge strane, profitni centar zapravo snosi troškove, a sve u cilju stvaranja prihoda. Svaka računovodstvena agencija treba da prihvati da ima i troškovni i profitni centar. Troškovni centar kako bi prikazali kako se koristi novac za stvaranje vrijednosti učenja, a profitni centar da naš klijent na pravilan način otplaćuje troškove učenja. Upravo zbog toga je važno dokazati da u računovodstvenim agencijama troškovi učenja stvaraju dodatnu vrijednost.

Drugi aspekt vezuje se za uočavanje razlike između troškova i investicije. Pri tome, često se troškovi posmatraju kao negativan aspekt a investicije kao pozitivan. Međutim, treba znati da i jedno i drugo predstavljaju očekivani trošak za računovodstvene agencije. S jedne strane, troškovi obuke su nematerijalni te je jasno da ulaganje u obuku zaposlenih utiče na poboljšanje učinka zaposlenika u računovodstvenim agencijama. S druge strane, investicije u organizacionom učenju računovodstvenih agencija su trošak koji rezultira dugoročnim rastom.

Sljedeći aspekt vezuje se za podsticanje poslovnog rasta računovodstvenih agencija. Veliki broj zaposlenika smatra da ulaganje u organizaciono učenje računovodstvenih agencija služi za pokrivanje troškova. Međutim, ulaganje u organizaciono učenje računovodstvenih agencija pozitivno utiče na povećanje profitabilnosti. Posljedni aspekt se vezuje za poboljšanje performansi a ne profita. Jako je važno da se ukaže na to da organizaciono učenje daje pozitivne rezultate koji stvaraju dodatnu vrijednost (Kinicki i Fugate, 2016).

3. Zadovoljstvo, posvećenost i radni angažman zaposlenika

3.1. Pojam, definicija i koncept zadovoljstva poslom zaposlenika

Za svaku uspješnu organizaciju koja ostvaruje svoje ciljeve se kaže da u pozadini ima zaposlenike koji su zadovoljni i čiji lični ciljevi su usklađeni sa ciljevima organizacije. Svaki zaposlenik će biti produktivan radnik ukoliko je zadovoljan, a ni jedna organizacija neće ostvariti pozitivne poslovne rezultate sa nezadovoljnim zaposlenicima. Zadovoljstvo poslom predstavlja jedan od najčešćih načina na koje zaposleni iskazuju svoj stav prema poslu. Definiše se kao pozitivan stav o poslu koji zaposleni daju na osnovu karakteristika posla koji obavljaju.

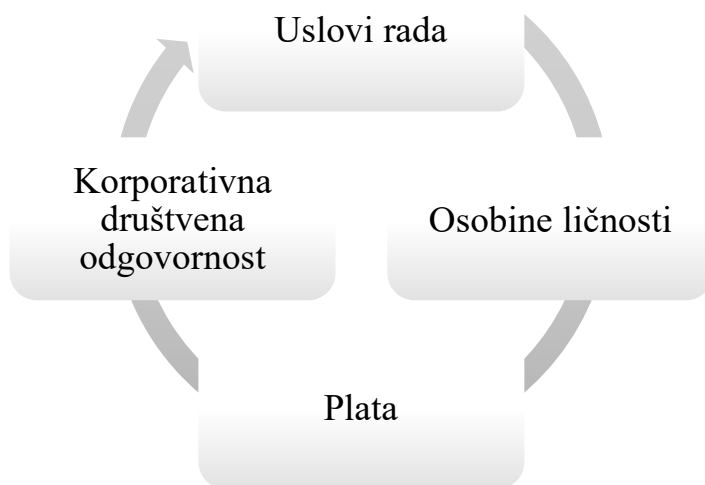
Zaposleni s visokim stepenom zadovoljstva poslom imaju pozitivan stav ka poslu, dok zaposleni s niskim stepenom zadovoljstva iskazuju nezadovoljstvo i negativan stav (Softić, Kožo, 2020).

Lokova teorija vrijednosti predstavlja kamen temeljac za izučavanje zadovoljstva zaposlenika. Ista ukazuje na to da svaki pojedinac koji dobije onakav ishod koji on cijeni je u konačnici zadovoljniji (Janko, 2016.). Upravo Lokova teorija ukazuje na to da materijalni instrumenti kao što su plata, novčani benefiti i slično nisu jedini faktori koji utiču na zadovoljstvo zaposlenika. Na primjer, jedan zaposlenik može imati visoku platu te u isto vrijeme biti nezadovoljan ukoliko za njega plata nije najvažniji faktor koji utiče na zadovoljstvo poslom. S druge strane, jedan zaposlenik može imati malu platu ali u isto vrijeme imati mogućnost napredovanja, učenja i opet biti zadovoljan poslom. Upravo zbog toga često se zadovoljstvo mjeri na osnovu jaza između onog što pojedinac očekuje i onoga što ostvari.

Pored toga postoje različiti načini na koje zaposlenici mogu iskazati svoje nezadovoljstvo poslom. Prvi od njih je onaj koji se primjenjuje u krajnjem slučaju, a isti se odnosi na to da zaposlenici napuštaju organizaciju zbog toga što su nezadovoljni određenim aspektima posla. Drugi podrazumijeva pasivno posmatranje i ignorisanje nezadovoljstva. U ovakvim slučajevima zaposlenici sve češće odsustvuju sa posla što rezultira smanjenjem produktivnosti te samim tim i poslovni rezultati se svode na minimum. Na ovaj način se još više pogoršavaju međuljudski odnosi i trenutačna situacija. Treći način odnosi se na vršenje pritiska na menadžment da poduzmu određene korekcije kako bi uklonili nezadovoljstvo zaposlenika. U ovakvim situacijama zaposlenici protestuju te ovakav način je najčešće zastupljen u bosanskohercegovačkoj praksi. Posljednji način iskazivanja nezadovoljstva podrazumijeva pasivno posmatranje situacije odnosno zaposlenike koji ostaju lojalni svojoj organizaciji bez obzira na nezadovoljstvo. U ovakvim situacijama zaposlenici smatraju da će se stvari poboljšati bez poduzimanja bilo kakvih akcija kako bi se korigovali određeni aspekti poslovanja.

Postoji veliki broj faktora koji imaju uticaj na zadovoljstvo poslom a neki od njih su prikazani na Shemi 2.

Shema 2. Faktori zadovoljstva poslom



Izvor: Wang, G. X., Rashid, A. M. (2022). Job satisfaction as the mediator between a learning organization and organizational commitment among lecturers. European Journal of Educational Research, 11(2), 847-858.

Uslovi rada podrazumijevaju da je neophodno da zaposlenici budu zadovoljni svojim poslom, vrstom posla, kolegama i slično. S druge strane, manje su zadovoljni prilikama za unapređenje, platom, primanjima i slično.

Osobine ličnosti podrazumijevaju da zaposlenici koji su negativni, mrzovoljni u većini slučajeva su manje zadovoljni cjelokupnim životom pa time i poslom dok osobe koje imaju pozitivno razmišljanje su više zadovoljne i životom ali i poslom (Robbins i Judge, 2018).

Plata s obzirom na to da većina zaposlenika kao osnovnu determinantu zadovoljstva poslom smatra plate i primanja. Ovo je najviše specifično za siromašne ali kada isti pređu prag siromaštva to zadovoljstvo nestaje.

Korporativna društvena odgovornost ukazuje na to da zaposlenici sve više vrednuju kompanije koje su usmjerene za zaštitu okoline, koje učestvuju u rješavanju društvenih problema, ostvarenju društvenih ciljeva i slično.

Zadovoljstvo poslom je također pod uticajem sljedećih faktora (Dugguh i Ayaga, 2016):

- Faktori okruženja;
- Individualni faktori;
- Psihološki faktori.

Faktori okruženja prije svega podrazumijevaju odnos i komunikaciju između različitih hijerarhijskih nivoa, odnosno između nadređenih i podređenih. Pri tome, dobra komunikacija predstavlja jedan od najznačajnijih inputa za zadovoljstvo zaposlenika. Neophodno je da svaka organizacija vodi računa o tome da komunikacija ne opterećuje previše zaposlenike ali i da nema dovoljno komunikacijskog opterećenja.

Individualni faktori odnose se na određenu genetiku, osobnost, emocije, karakter i slično. Tako na primjer, ukoliko je osoba ekstrovertna smatra se da ista ima visok nivo zadovoljstva poslom, dok s druge strane ukoliko osoba ima karakteristike neutrocizma to znači da je zadovoljstvo na minimalnom nivou ili ga skoro pa nema.

Psihološki faktori fokusiraju se na porodicu i zajednicu kojoj pojedinac pripada. Tako na primjer, zaposlenici će biti zadovoljniji ukoliko rade u okruženju u kojem vlada prijateljski odnos.

Još jedna od starijih klasifikacija faktora koji utiču na zadovoljstvo zaposlenika dolazi od Bakotića (2009). On smatra da na zadovoljstvo zaposlenika najveći uticaj imaju sljedeći faktori te isti će biti detaljno objašnjeni u nastavku:

- karakteristike posla;
- mogućnost napredovanja;
- saradnici;
- odnos nadređenih i podređenih;
- plata i stimulacije;
- uslovi rada ;
- stres;
- radno opterećenje;
- sigurnost zaposlenja.

Karakteristike posla kao faktor koji utiče na zadovoljstvo zaposlenika odnosi se na to da li je posao monoton ili se sastoji od različitih radnih zadataka, da li zaposlenici primaju povratnu informaciju, važnost posla i slično. U ovom dijelu jako je važno napomenuti da je u svakom preduzeću važno da se usklade vještine zaposlenika sa poslom koji obavlja. Pri tome zaposlenici koji obavljaju posao koji im omogućava maksimalno korištenje vlastitih sposobnosti, posao koji im je raznolik će uvijek biti preferiran u odnosu na posao koji nije usklađen sa ličnim crtama, sposobnostima i vještinama zaposlenika. Upravo zbog toga, prvi zaposlenici će osjećati da doprinose i pripadaju organizaciji, te samim tim da su važan faktor za preduzeće u cjelini. Zaposlenicima treba davati raznolike zadatke kako ih ne bi savladala monotonija i zasićenje. Pored raznolikosti povratna informacija omogućava pojedincima da imaju uvid u to da li svoje poslovne zadatke obavljaju na pravi način, te ukoliko ne obavljaju šta je to što treba korigovati. Sve ovo u cijelosti utiče na zadovoljstvo svakog zaposlenika.

Pored karakteristika posla *mogućnost napredovanja i razvoja karijere* je jedan od ključnih faktora kada se priča o zadovoljstvu zaposlenika. Upravo zbog toga jedan zaposlenik može imati visoka primanja ali istovremeno biti nezadovoljan. Ovakvi zaposlenici teže ka tome da pronađu prilike za rast i razvoj karijere kako bi se maksimalno trudili i davali svoj doprinos a sve u cilju napredovanja. Važno je spomenuti da su dosadašnja istraživanja pokazala da zaposlenici koji imaju mogućnost napredovanja smatraju da organizacija vjeruje u njih te da ih želi zadržati duži vremenski period.

Saradnici također u velikom omjeru utiču na zadovoljstvo svakog zaposlenika u organizaciji. Svaka organizacija koja ima razvijen dobar komunikacioni sistem pozitivno utiče na osjećaj zadovoljstva zaposlenika. Upravo zbog toga, dobri međuljudski odnosi sa kolegama na radnom mjestu će kreirati ugodno radno okruženje sa pozitivnom atmosferom. Cilj svih zaposlenika treba biti da međusobno zajedničkim snagama rješavaju probleme, sarađuju te ostvaruju postavljene ciljeve.

Odnos između nadređenih i podređenih je također jedan od faktora koji imaju uticaj na zadovoljstvo. Bitno je da menadžeri vode brigu o svojim podređenim, da ih redovno obilaze, slušaju i pokušavaju riješiti poslovne ali i privatne probleme jer sve to pozitivno utiče na zadovoljstvo kako nadređenih tako i podređenih. Upravo zbog toga je važno da komunikacija i veza između višeg i nižeg hijerarhijskog nivoa bude jaka i neprekidiva.

Plate i stimulacije predstavljaju jedan od najvažnijih faktora zadovoljstva na poslu. Međutim ukoliko se uzme obzir samo plata ista neće izazvati zadovoljstvo ili nezadovoljstvo kod zaposlenika. U kontekstu navedenog, pravednost i jednakost prilikom plaćanja za obavljene poslovne zadatke imaju uticaj na osjećaj zadovoljstva zaposlenika. Pri tome, ukoliko postoje razlike prilikom plaćanja za isti posao to može dovesti do negativnog efekta odnosno nezadovoljstva. S druge strane, pravedan sistem plaćanja predstavlja jedan od osnovnih uslova koji pozitivno utiču na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Pored redovne plate jako je važno da zaposlenici imaju i beneficije za dobro ostvarene rezultate. Ove beneficije se najčešće izdaju u materijalnom obliku te stvaraju osjećaj dodatne vrijednosti kod zaposlenika. Još jedan faktor koji treba spomenuti jeste radno vrijeme zaposlenika. U današnjici sve je više popularno fleksibilno radno vrijeme jer isto omogućava zaposlenicima da imaju više slobode. Tako u svijetu pojedine organizacije omogućavaju zaposlenicima da određene sate rada provode na radnom mjestu a za preostale sami biraju lokaciju. Za razliku od fleksibilnog radnog vremena koje pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom produženo radno vrijeme negativno utiče na isto. Razlog tome jeste što se koncentracija i fokus smanjuju poslije nekoliko radnih sati, zaposlenici se osjećaju umorno i sve to se negativno odražava na njihovu efektivnost i efikasnost.

Uslovi rada su svakom zaposleniku u današnjici jako važni kada pričamo o njegovom zadovoljstvu. Dosadašnja istraživanja su pokazala da zaposlenici preferiraju one radne uvjete

koji su sigurni i koji su u velikom obimu slični uvjetima kao u njihovom domu. Upravo zbog toga u ovakvim radnim uslovima zaposlenici se osjećaju zadovoljno i sigurno. S druge strane postoji nesigurni radni uslovi a isti podrazumijevaju određenu dozu straha, nelagode i sve to rezultira nezadovoljstvom.

Prilikom obavljanja radnih zadataka svaki zaposlenik ima dodira sa određenim situacijama koje su stresne i koje negativno utiču kako psihi tako i zadovoljstvo na radnom mjestu. Upravo zbog toga kažemo da su *stres* i zadovoljstvo zaposlenika u negativnoj korelacionoj vezi. Pri tome, bitno je da zaposlenici razviju određene metode kako bi se izborili sa stresnim situacijama i iste prevazišli.

Radno opterećenje prije svega podrazumijeva kvantitet radnih zahtjeva koji su prethodno definisani za svakog zaposlenika pojedinačno. Treba voditi računa o tome da taj kvantitet radnih zadataka bude u skladu sa vremenskim periodom koji je potreban kako bi se ti zadaci izvršili. Na primjer, zaposlenik koji ima prevelik broj radnih zadataka neće ostvariti pozitivne poslovne rezultate te samim tim na taj način će izazvati nezadovoljstvo. Međutim, ukoliko zaposlenik ima mali broj radnih zadataka isti će se osjećati beskorisno, imati će previše slobodnog vremena, smatrat će da nema povjerenje od nadređenih a sve to negativno utiče na zadovoljstvo. Upravo zbog toga jako je važno pronaći odgovarajuću količinu radnih zadataka kako bi zaposlenici bili što zadovoljniji.

Sigurnost zaposlenja odnosi se na sam ugovor koji se sklapa prilikom zapošljavanja. Pri tome, ukoliko zaposlenik ima ugovor na određeno vrijeme ima određene smetnje prilikom planiranja u dužem vremenskom periodu, to za njega predstavlja neizvjesnost i samim tim vremenom postaje nezadovoljan. Međutim, ukoliko zaposlenik ima ugovor na neodređeno on može bez bilo kakvih smetnji na duži vremenski period planirati svoju karijeru i to se u velikom omjeru pozitivno odražava na njegovo zadovoljstvo

Dosadašnja istraživanja ukazuju na to da je zadovoljstvo poslom najveće do tridesetih godina jer u tom periodu zaposlenici imaju mogućnost da napreduju u karijeri. Zatim tokom četrdesetih godina zadovoljstvo počinje opadati ali isto počinje ponovo rasti poslije polovine pedesetih godina i do penzije. Pozicija i status također ima veliki uticaj na zadovoljstvo poslom. Svaki zaposlenik koji ima mogućnost da bude na višem hijerarhijskom nivou zna da mu takva pozicija omogućava kako veću platu tako i veću moć te samim tim on postaje zadovoljniji poslom. Na kraju, treba napomenuti da postoji pozitivna korelaciona veza između zadovoljstva ukupnim životom i zadovoljstava poslom. Tačnije ukoliko je zaposlenik zadovoljan ukupnim životom vrlo vjerovatno je da će to pozitivno uticati na zadovoljstvo poslom i obrnuto.

Organizacioni faktori zadovoljstva poslom su oni koji se nalaze izvan zaposlenika i podrazumijevaju ono što je urađeno da bi zaposlenik bio zadovoljan. Prvi od ovih faktora jeste vrsta posla u organizaciji. Svaki zaposlenik će biti zadovoljniji ukoliko je posao izazovan jer

mu isti omogućava da obavlja raznovrsne zadatke, a neće biti zadovoljan ukoliko obavlja posao kojeg odlikuje jednostavnost i rutina. Pored vrste posla, stil upravljanja u organizaciji u velikoj mjeri ima uticaj na zadovoljstvo poslom. Svaki zaposlenik želi da učestvuje u participaciji odlučivanja, da osjeća i doprinosi svojoj organizaciji te da se njegov napor i zalaganje cijene. Upravo zbog toga demokratski stil upravljanja organizacijom rezultira zadovoljstvom zaposlenika za razliku od autokratskog stila upravljanja. Još jedan faktor koji ima uticaj na zadovoljstvo poslom jeste radna atmosfera i sistem nagrađivanja. Pri tome, sama radna atmosfera podrazumijeva prijatne radne uslove kao što su prihvatljiva temperatura, normalno osvjetljenje, prihvatljiv nivo buke i slično. Pored toga, jako je važno da zaposlenici imaju dobre međuljudske odnose sa svojim kolegama. Što je radna atmosfera bolja veće je zadovoljstvo zaposlenika. S druge strane uzimajući u obzir da je plata jedan od osnovnih motivacionih faktora zaposlenika i sistem pravednosti nagrađivanja ima veliki uticaj na zadovoljstvo. Svi zaposlenici će biti zadovoljni ukoliko u preduzeću vlada pravičan sistem nagrađivanja i jednak tretman svih zaposlenika. Posljednji organizacioni faktor zadovoljstva poslom jeste organizaciona struktura. U svakoj organizaciji zaposlenici će biti zadovoljniji ukoliko postoji decentralizovana organizaciona struktura te ukoliko oni više učestvuju o odlučivanju. Pored toga jako je važno pogotovo u preduzećima Bosne i Hercegovine da organizaciona struktura bude jasna, poznata i stabilna. Naši zaposlenici imaju visok nivo izbjegavanja neizvjesnosti te samim tim ne vole neizvjesnost, promjene, nejasnoće i slično.

Kao rezultat zadovoljstva ili nezadovoljstva poslom javljaju se sljedeći efekti (Parul i Pooja, 2017):

- Ne/povlačenje radnika
- Nivo izvršenja radnih zadataka
- Zadovoljstvo od strane klijenta

Ukoliko imamo nezadovoljne zaposlenike isti će ulagati minimalan napor u ostvarenje postavljenih s ciljeva. U ovakvim slučajevima zaposlenici jako često odsustvuju s posla ili napuštaju posao. S druge strane, ukoliko su zaposlenici zadovoljni težiti će ka tome da svu svoju energiju usmjere ka ostvarenju postavljenih ciljeva. Također, postoji pozitivna korelacija između zadovoljstva poslom i produktivnosti zaposlenika, pri čemu zadovoljniji zaposlenici su posvećeniji, više motivisani a sve to rezultira sa većom produktivnošću. Zadovoljstvo poslom od strane zaposlenika i zadovoljstvo klijenata su također u pozitivnoj korelaciji. Tačnije, povećanje zadovoljstva zaposlenika rezultira sa većom ocjenom od strane kupaca što u krajnosti pozitivno utiče na profitabilnost preduzeća.

3.2. Pojam, definicija i koncept organizacijske posvećenosti zaposlenika

Posvećenost zaposlenih u organizaciji zapravo predstavlja stepen do kojeg zaposlenici žele da ostanu u organizaciji te stepen do kojeg se isti poistovjećuju sa organizacijom. Upravo zbog toga za organizacionu posvećenost kažemo da ista predstavlja pozitivne stavove koje zaposlenici imaju prema poslu koji obavljaju. Suštinska razlika između posvećenosti i zadovoljstva jeste ta što posvećenost predstavlja jači stepen emocije u odnosu na zadovoljstvo.

Organizaciona posvećenost može posmatrati sa tri nivoa (Đogić, 2008):

- Individualni nivo podrazumijeva vezanje zaposlenika za druge pojedince u organizaciji. Veoma često dobri međuljudski odnosi između zaposlenika prerastaju u prijateljske odnose;
- Grupni nivo podrazumijeva da se pojedinac vezuje za određene formalne ili neformalne grupe sa kojim provodi vrijeme na poslu;
- Organizacioni nivo podrazumijeva posvećenost prema cjelokupnoj organizaciji.

Pored toga bitno je poznavati zašto su određeni zaposlenici posvećeni svojoj organizaciji. Jedan od uzroka posvećenosti odnosi se na orijentaciju na siguran ulog. U kontekstu navedenog, zaposlenik koji duži vremenski period radi u određenoj organizaciji zna da je uložio kako vrijeme tako i energiju da bi postigao određenu poziciju i određene rezultate. S druge strane svjestan je ukoliko ode u novu sredinu morat će ponovo da se dokazuje te upravo zbog toga ostaje posvećen svojoj organizaciji u kojoj je proveo dugi niz godina. Još jedan od uzroka posvećenosti odnosi se na usklađenost ličnih ciljeva sa ciljevima organizacije. Zaposlenik je svjestan da će uz pomoć nevidljive ruke kroz ostvarenje organizacionih ciljeva istovremeno ostvariti i vlastite. Posljednji uzrok organizacione posvećenosti vezuje se za osjećaj obaveze prema organizaciji koji je nametnut od strane okruženja. Pri tome, zaposlenik zbog ovog pritiska ima osjećaj da mora ostati u organizaciji i istoj posvetiti kako vrijeme tako i energiju. Također kada se govori o posvećenosti zaposlenika trebamo spomenuti i faktore koji imaju uticaj na tu posvećenost. Neki od tih faktora su (Đogić, 2008):

- Karakteristike samog posla podrazumijevaju da veća posvećenost zaposlenih proizilazi iz preduzeća koja omogućavaju usavršavanje, mogućnost napredovanja, manji stepen specijalizacije i slično;
- Nagrađivanje zaposlenika ukazuju na to da preduzeća koja omogućavaju različite oblike nagrada pozitivno utiču na posvećenost zaposlenika;
- Mogućnost zapošljavanja na drugom radnom mjestu ukazuje na to da zaposlenici koji imaju mogućnost zapošljavanja na drugom mjestu su manje posvećeni u odnosu na one koji tu mogućnost nemaju;

- Ponašanje organizacije prema novim zaposlenicima ukazuje na to da na posvećenost zaposlenika koji su novi u organizaciji negativno utiče krut odnos od strane nadređenih;
- Lične karakteristike zaposlenih podrazumijevaju da različite karakteristike zaposlenika različito utiču na njihovu posvećenost. Na primjer, ponekad su žene manje posvećene poslu koji obavljaju zbog toga što one moraju posvetiti više pažnje porodici te upravo zbog toga neke žene odluče da pretežno obavljaju rutinske poslove koji zahtijevaju manji nivo posvećenosti.

Na kraju kada pričamo o posvećenosti treba spomenuti i efekte iste. Pod tim efektima podrazumijeva se pozitivan uticaj posvećenosti i na organizaciju ali i na pojedince. Četiri glavna efekta organizacione posvećenosti su (Yukl, 2009):

- Veća motivacija zaposlenih;
- Veća produktivnost zaposlenih;
- Manji nivo odsustva s posla;
- Manja fluktuacija zaposlenih.

Pored prethodno nabrojanih efekata važno je spomenuti da viši nivo organizacione posvećenosti rezultira sa većom spremnošću zaposlenih da se žrtvuju za svoje preduzeće. Ovo može biti jako važno kada se jedno preduzeće nalazi u kriznim uslovima. Pored toga, važno je spomenuti da veća posvećenost rezultira boljom karijerom a samim tim i većim nagradama. Svaki zaposlenik koji je posvećen poslu također je zadovoljan svojim poslom a sve to se pozitivno odražava i na cjelokupni život.

3.3. Pojam, definicija i koncept radnog angažmana zaposlenika

Prilikom zapošljavanja zaposlenika, postoje ogromne razlike kada se uzme u obzir njihova produktivnost. S jedne strane jedni zaposlenici trebaju duži vremenski period da se povežu sa organizacijom dok s druge strane postoje drugi zaposlenici koji se vežu za organizaciju u jako kratkom vremenskom periodu. Angažiranost se definiše kao spremnost i sposobnost zaposlenika da kroz predan rad doprinose poslovnom uspjehu preduzeća. Tačnije, angažiranost je stepen do kojeg je zaposlenik spreman dodatno doprinijeti uspjehu organizacije u smislu energije, kreativnosti i strasti prema poslu (Macleod, 2019).

Još jedna od poznatih definicija potiče od poznatog govornika Scoot Carbonara koji definiše angažiranost kao razinu privrženosti, strasti, inovacije, emocionalne energije i inovacije koju je zaposlenik spreman dati. Postoji veliki broj karakteristika koje utiču na angažiranost zaposlenika.

Postoje 3 kategorije zaposlenika kada se uzme u obzir njihova angažiranost. Te tri kategorije su (Gallup, 2017):

- Angažirani zaposlenici su oni zaposlenici koji su emocionalno vezani za svoju organizaciju, koji teže ka tome da pružaju nove ideje i slično
- Neangažirani zaposlenici su oni zaposlenici koji su pasivni i urade samo ono što im se naredi
- Aktivno neangažirani su oni zaposlenici koji unose negativnost u organizaciju, oni su nesretni, ogorčeni i slično

Kada se priča o angažiranosti zaposlenika važno je napomenuti da su angažirani zaposlenici oni koji imaju neke od sljedećih osobina:

- Pouzdanost;
- Vole svoj posao;
- Visokokvalitetno obavljaju svoj posao;
- Rješavaju probleme bez očekivanja nagrade;
- Energičnost;
- Entuzijizam;
- Inicijativnost.

Zaposlenici koji imaju ovakve karakteristike produktivnije obavljaju svoje zadatke, imaju manji stepen izostajanja te postoji manja mogućnost da će isti napustiti organizaciju. Postoje tri vrste angažiranosti zaposlenika a iste su prikazane na Shemi 3.

Shema 3. Vrste angažiranosti zaposlenika



Izvor: ilustracija autora prema Slack N. (2019). Clear i Complete Guide to Employee Engagement.

Prva vrsta angažiranosti zaposlenika odnosi se na intelektualnu angažiranost. Ista podrazumijeva stepen do kojeg su zaposlenici u svom radu, razmišljanju i predanosti motivisani i angažirani. Pored intelektualne angažiranosti treba poznavati u kojoj mjeri su zaposlenici s poslom i kompanijom emocionalno povezani. Ta emocionalna povezanost ukazuje na efektivnu angažiranost. Posljednja vrsta angažiranosti zaposlenika odnosi se na društvenu angažiranost. Ista ukazuje na to koliko u kolikom nivou zaposlenici potenciraju razgovore sa svojim kolegama o poboljšanjima koje je moguće uvesti u organizacije.

Pored poznavanja pojma angažiranosti zaposlenika važno je poznavati sve što je vezano za radnike koji su neangažirani. Tačnije za svaku organizaciju jako je važno poznavati koji su to uzroci neangažiranosti te kako se isti mogu korigovati. Neki od uzroka neangažiranosti zaposlenika su (Malenica, 2019):

- Niska plata
- Nemogućnost razvoja i napredovanja
- Nezanimljivost posla
- Neizazovnosti posla
- Nepravdnost u nagrađivanju u odnosu na svoje kolege
- Vrlo česte organizacijske promjene

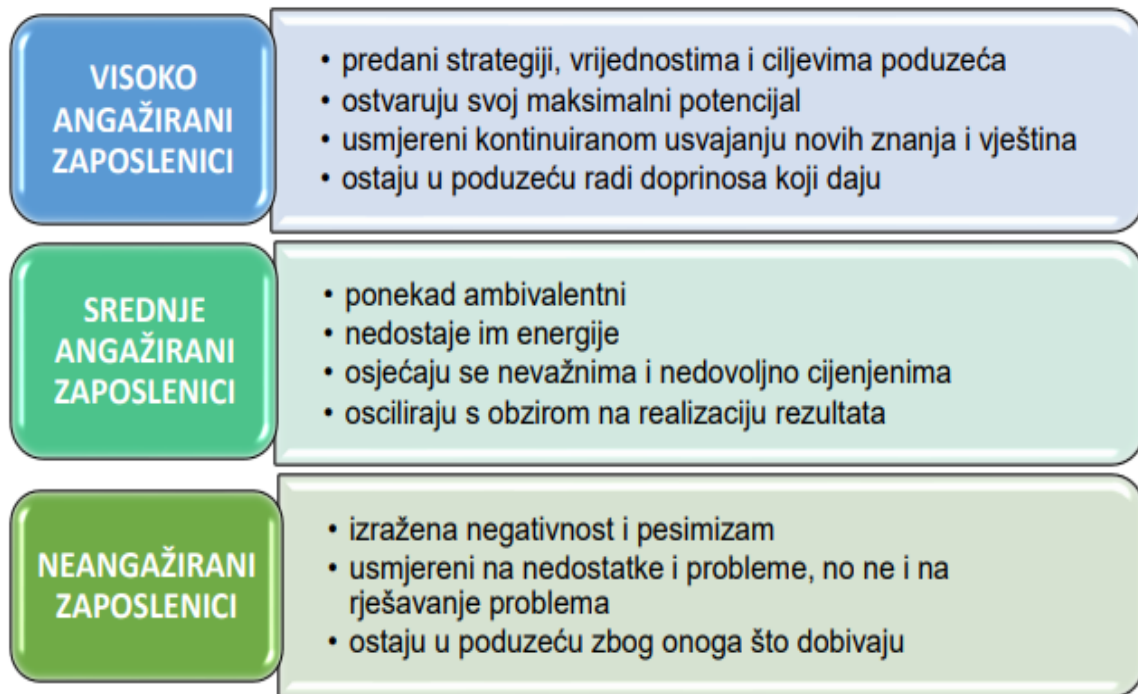
Nezadovoljni zaposlenici u malom obimu doprinose organizaciji te često u konačnici prestaju da mjere svoj doprinos cjelokupnom poslovanju. Veoma često ovakvi zaposlenici stavljaju sebe u pasivni položaj, odnosno ne poduzimaju bilo kakve akcije već stagniraju i čekaju šta će se dogoditi. Pored ovakve vrste zaposlenika postoje i oni koji su aktivno neangažirani te iste odlikuju karakteristike kao što su stalno protivljenje svemu, nezadovoljni su, pokušavaju negativno uticati na druge kolege, neizinteresovani su, izbjegavaju timski rad, ne žele preuzimati odgovornost i slično. Generalno ovakvi zaposlenici nemaju želju da nauče nešto novo, odnosno ne teže ka tome da se razvijaju u bilo kojem polju. Pored prethodno navedenog još neki od uzroka nedostatka angažiranosti zaposlenika jesu nedostatak komunikacije, te nedostatak iskustva što pojedincima onemogućava da se uklope u okruženje u kojem rade, te samim tim oni postaju demotivisani i vremenom neangažovani.

Prilikom zapošljavanja poslodavci bi trebali da imaju sposobnost da prepoznaju one kandidate koji imaju visok nivo kako motivisanosti tako i zainteresovanosti za posao. Pored toga, nakon zapošljavanja poslodavci trebaju težiti ka tome da na maksimalan način koriste snage i sposobnosti svojih zaposlenika. To će pozitivno uticati na podizanje produktivnosti što na kraju rezultira sa rastom poslovnih rezultata preduzeća.

Dosadašnja istraživanja su rezultirala sa nekoliko dobrih praksi koje pozitivno utiču na angažiranost zaposlenika. Jedna od takvih podjela praksi dolazi od Hanaysha (2016) koji smatra da sljedeće prakse pozitivno utiču na angažiranost zaposlenika:

- Vlastitim primjerom inspirisati što podrazumijeva da zaposlenici moraju imati širu sliku o poslovanju, moraju poznavati svrhu postojanja organizacije u cjelini ali također i poznavati svrhu vlastite uloge;
- Informirati i komunicirati što ukazuje na to da redovna komunikacija između zaposlenika kako o prioritetima tako i o ciljevima te promjenama pozitivno utiče na angažiranost zaposlenika;
- Privlačiti, usmjeravati i razvijati zaposlenike kroz određene edukacije, treninge i mentorstva motivisati zaposlenike da se angažiraju te redovno im davati povratnu informaciju o njihovom uspjehu u radu;
- Pravičan sistem nagrađivanja podrazumijeva prepoznavanje onih zaposlenika koji su učinkoviti te odavanje priznanja za rezultate koje su ostvarili i nagraditi ih za iste. Na ovakav način angažiranost zaposlenika se predstavlja kao ponašanje koje je poželjno;
- Biti prvi koji poštuje jednakost podrazumijeva da nadređeni trebaju doprinijeti tome da zaposlenici na što efikasniji način rješavaju probleme i ostvaruju ciljeve koji su prethodno definisani.

Slika 3. Klasifikacija zaposlenika prema stepenu angažiranosti



Izvor: Tower, P., (2008). *Global workforce Stud, Employee Engagement*. Octainner.

Pored praksi koje su prethodno obrazložene, zaposlenike prema stepenu angažiranosti možemo podijeliti u nekoliko skupina. Svaka od ovih skupina podjednako zaslužuje pažnju. Također, u svakom preduzeću na prvom mjestu je važno zaposlenike koji nisu angažirani pokušati uz određene instrumente dodatno zainteresovati za rad te samim tim i dodatno angažirati. S druge strane zaposlenike koji su angažirani treba zadržati motivisanim te im omogućiti prostor za daljnja napredovanja.

3.4. Uloga i značaj zadovoljstva, posvećenosti i radnog angažmana zaposlenika u savremenoj poslovnoj praksi

U današnjici kada su ljudski resursi najvažniji resursi bilo koje organizaciji, iste u svom poslovanju sve više posvećuju pažnju na zadovoljstvo, posvećenost te radni angažman zaposlenika na radnom mjestu. Kao što je prethodno predstavljeno pojam zadovoljstva podrazumijeva osjećaj, ocjenu i vjerovanje prema poslu koje zaposlenik kreira tokom određenog vremenskog perioda. Svaki zaposlenik u radnom okruženju koje je ugodno te u kojem postoje kvalitetni međuljudski odnosi među zaposlenicima biti će zadovoljan. S druge strane, ukoliko

je zaposlenik pod određenim pritiskom, osjeća nelagodu i stres te ukoliko je u organizaciji prisutno ponašanje koje je devijantno biti će nezadovoljan i to će se negativno odraziti na njegovu produktivnost. Upravo zbog toga danas više nego ikada jako je važno voditi računa o zadovoljstvu zaposlenika jer kontinuirana briga o istom će rezultirati time da svaki zaposlenik uloži maksimalan napor u ostvarenje postavljenih ciljeva, a samim tim i preduzeće će ostvarivati bolje poslovne rezultate. Postoje dva načina za mjerenja zadovoljstva zaposlenika, a to je kroz globalni i analitički pristup. Globalni pristup u odnosu na analitički je korisniji s obzirom na to da isti omogućava kvalitetniju komparaciju zadovoljstva zaposlenika iz struktura rada koje su različite.

Posvećenost i zadovoljstvo su u velikoj mjeri povezane te ovise jedan o drugoj. Dodatno, posvećenost predstavlja jači stepen emocije u odnosu na zadovoljstvo zaposlenika. Svaki zaposlenik koji ima veći stepen posvećenosti istovremeno će biti zadovoljniji svojim poslom. Pored zadovoljstva i posvećenosti u današnjici moramo voditi računa o angažiranosti zaposlenika. Ta angažiranost je također usko povezana sa zadovoljstvom i posvećenosti jer ista podrazumijeva stepen do kojeg su zaposlenici spremni da doprinesu organizaciji kroz svoju kreativnost, strast prema poslu, količinu energije i slično. Angažiranost moramo mjeriti kako bi se uočilo da li postoji napredak u radnom angažmanu zaposlenika ili treba poduzeti određene korekcije koje su vezane za njihov radni uspjeh. Upravo zbog toga svaka organizacija treba težiti ka tome da raspolaže sa zaposlenicima koji imaju visok stepen angažiranosti.

Također, s ciljem ukazivanja razlike između zaposlenika koji su zadovoljni, motivisani i produktivni osmišljen koncept angažiranosti zaposlenika kako bi zaposlenici imali što viši nivo ostvarenog učinka. Angažirani zaposlenici s jedne strane razmišljaju, ali također osjećaju te djeluju u skladu s prethodno postavljenim ciljevima kompanije. Ovakvi zaposlenici imaju motivaciju da učine puno više od minimuma, a sve u cilju zadržavanja radnog mjesta na kojem se nalaze, te vole posao koji je raznolik i izazovan. Upravo zbog toga zaposlenici koji su angažirani predstavljaju najvažniji dio preduzeća, a jedan od dokaza toga jeste njihov učinak. S druge strane zadovoljni zaposlenici su samo oni koji su sretni i zadovoljni poslom koji obavljaju što može podrazumijevati na primjer da imaju što manje poslovnih zadataka za koje su odgovorni. U današnjem okruženju koje je kompleksno i turbulentno, preduzeća moraju imati zaposlenike koji su angažirani, posvećeni i zadovoljni jer samo takvi zaposlenici će produktivno obavljati radne zadatke, imati mali stepen izostajanja te još manji stepen fluktuacije. Samo na ovaj način svako preduzeće u savremenom poslovanju koje odlikuje današnjicu će uspjeti da bude korak ispred konkurencije te će uspjeti da zadrži konkurentsku prednost.

4. Organizacijsko učenje kao faktor zadovoljstva, posvećenosti i radnog angažmana zaposlenika

U ovom poglavlju, obrađuje se uzročno-posljedični odnos definisanih istraživačkih varijabli. U okviru navedenog poglavlja izvršen je detaljan pregled najznačajnijih naučnih saznanja i rezultata empirijskih istraživanja o efektu, doprinosu i uticaju organizacijskog učenja na sljedeće varijable:

- zadovoljstvo poslom
- organizacijsku posvećenost
- radni angažman zaposlenika

4.1. Efekat organizacijskog učenja na zadovoljstvo poslom

Jedno od starijih istraživanja obavljeno je od strane Hendry (1996) čija je svrha bila ispitati učinak organizacionog učenja na zadovoljstvo poslom, posvećenost zaposlenika i učinak zaposlenika. Ispitanici ovog istraživanja su zaposlenici u PTPN XIII koji se nalaze u Zapadnom Kalimantanu. Rezultati istraživanja ukazuju na to da organizacija koja uči ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom i organizacijsku posvećenost, ali nema direktan uticaj na učinak zaposlenika. Tačnije rezultati ovog istraživanja ukazuju na nekoliko zaključaka. Prvi zaključak odnosi se na to da organizacijsko učenje ima značajan uticaj na zadovoljstvo poslom. Pri tome, što je bolja aktivnost učenja organizacije to će se više povećati zadovoljstvo poslom zaposlenika. Drugi zaključak odnosi se na to da organizacijsko učenje također ima značajan uticaj na organizacijsku posvećenost. Pri tome, organizacijsko učenje i organizacijska posvećenost su u pozitivnoj korelaciji odnosno što je bolja aktivnost učenja to je veći pozitivan uticaj na organizacijsku posvećenost. Kao treći zaključak pojavljuje se informacija da organizacijsko učenje nema direktan uticaj na učinak zaposlenika. Međutim dokazano je da zadovoljstvo poslom i organizacijska posvećenost imaju pozitivan uticaj na učinak zaposlenika. Iz ovog proizilazi još jedan zaključak koji ukazuje na to da što je viša razina zadovoljstva i posvećenosti to je veći pozitivan uticaj na učinak zaposlenika.

Syarif (2014) je obavio istraživanje s ciljem analize uticaja organizacionog učenja na zadovoljstvo poslom. Prilikom određivanja uzorka, koristilo se nasumično uzorkovanje a prikupljanje podataka obavljeno je uz pomoć upitnika. Broj reprezentativnog uzorka iznosi 87 ispitanika koji su zaposlenici u kompaniji PT XYZ. Dobijeni podaci su analizirani uz pomoć jednostavne linearne regresije za hipoteze koje imaju jednu nezavisnu i višestruke linearne regresije koje imaju dvije ili više nezavisnih varijabli. Uz pomoć dobijenih rezultata dokazano je da organizaciono učenje ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom čime je postignut cilj

ovog istraživanja. Međutim, ovo istraživanje iako je postiglo svoj glavni cilj ima određena ograničenja. Prvo ograničenje odnosi se na to da je opseg populacije koja je anketirana samo iz glavnog ureda kompanije PT XYZ. Još jedno od ograničenja odnosi se na to da je ovo istraživanje koristilo samo upitnik prilikom prikupljanja podataka. Uzimajući u obzir ograničenja ovog istraživanja buduća istraživanja mogu učiniti određene korake za postizanje kvalitetnijih rezultata. Na primjer, buduća istraživanja mogu povećati broj uzorka te koristiti neke druge metode za bolje razumijevanje uzročno-posljedične veze između organizacionog ponašanja i zadovoljstva zaposlenika.

Dekoulou i Trivellas (2015) obavili su istraživanje koje se fokusira na povezanost između organizacionog učenja s jedne strane te zadovoljstva poslom s druge strane. Istraživanje je sprovedeno u Grčkim organizacijama pri čemu broj reprezentativnog uzorka iznosi 251 zaposlenik koji je zaposlen u 49 reklamnih agencija. Rezultati istraživanja svjedoče o pozitivnoj korelaciji između organizacije koja uči i zadovoljstva poslom pri čemu viši nivo organizacionog učenja podrazumijeva viši nivo zadovoljstva zaposlenika svojim poslom. Upravo zbog toga ovo istraživanje ukazuje na to da organizaciono učenje na radnom mjestu mora biti prioritet. Također, ovo istraživanje je utvrdilo da je zadovoljstvo poslom posrednik odnosa između organizacije koja uči i individualnog učinka. Da bi se Grčke oglašivačke kompanije mogle učinkovito nositi sa ekonomskim problemima koje ugrožavaju njihov opstanak od njih se zahtijeva da svoj fokus stave na učenje, zatim da napredak bude utemeljen na znanju te da se na taj način fokusiraju na jačanje ljudskih resursa. Sve to će rezultirati povećanjem zadovoljstva poslom, a samim tim i poboljšanjem poslovnih rezultata.

Desa i Ding (2016) su također obavili istraživanje koje je nastojalo testirati hipoteze o povezanosti organizacionog učenja i zadovoljstva karijerom u proizvodnim organizacijama. Uzorak od 155 inženjera izvučen je iz dvije velike proizvodne organizacije koje su smještene u Sjevernoj Maleziji. Podaci su prikupljeni putem anketnog upitnika, sudjelovanje je bilo dobrovoljno, a dobijeni rezultati su obrađeni uz pomoć linearne višestruke agresije. Rezultati ukazuju na to da organizacijska kultura učenja i povratne informacije pozitivno utiču na zadovoljstvo karijerom inženjera. Također, ovo istraživanje ukazuje na to da 59% inženjera koji su radili u ovim proizvodnim organizacijama pripadaju generaciji Y. Ta generacija Y definira organizaciono učenje kao okruženje u kojem zaposlenici su na kontinuiranom nivou izloženi izazovima te u kojim mogu neprestano učiti (Ballenstendt i Rosenberg, 2008).

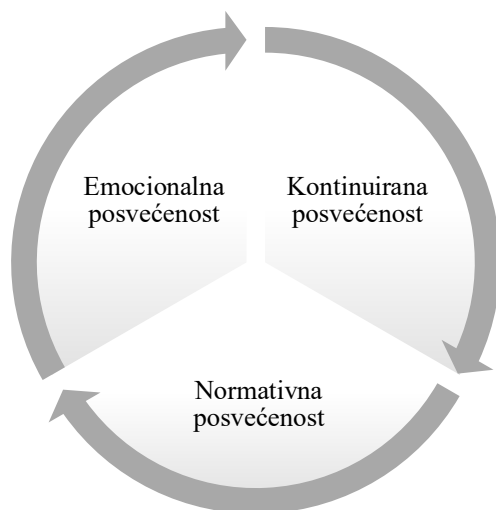
Od strane Wang i Rashid (2021) obavljeno je istraživanje koje se fokusiralo na to da li je zadovoljstvo poslom povezano sa organizacionim učenjem i organizacionom posvećenošću. U ovom istraživanju sudjelovalo je 452 predavača iz pokrajine Hejlongjiang u Kini. Za potrebe istraživanja istraživači su koristili ankete presjeka. Tačnije ovo istraživanje stavlja fokus na istraživanje uvjerenja i percepcija ispitanika o zadovoljstvu poslom među članovima fakulteta koji su nasumično odabrani u provinciji Hejlongjiang koja ima jedan od najvećih brojeva predavača i visokih učilišta. Internetski upitnici poslani su putem odabranih internetskih platformi te su predavači imali dvije sedmice da popune iste. Rezultati istraživanja ukazuju na

to da organizaciono učenje i zadovoljstvo poslom su najvažniji elementi za zadržavanje kvalitetnih predavača. Također, ovo istraživanje je sastavilo listu prednosti koje se iznose kada visoko učilište postane organizacija koja uči. Pored toga ovo istraživanje ukazuje na to da zadovoljstvo poslom u visokom obrazovanju je nezamjenjiva varijabla jer ista predstavlja kamen temeljac za razvoj svih drugih varijabli. Upravo zbog toga uspješne organizacije su one koje su u stanju iskoristiti maksimalni potencijal zaposlenika kroz učenje s jedne strane, te postizanje zadovoljstva poslom zaposlenika s druge strane.

4.2. Doprinos organizacijskog učenja u unapređenju organizacijske posvećenosti zaposlenika

Atak i Erturgut (2010) obavili su istraživanje koje je imalo za cilj da utvrdi odnos između organizacije koja uči i organizacijske posvećenosti. Istraživanje je provedeno u organizacijama koje su registrirane u industrijskoj komori Egejske regije, tačnije u Izmiru. Rezultati ovog istraživanja ukazuju na to da emocionalna posvećenost i kontinuirana posvećenost kao elementi organizacijske posvećenosti imaju uticaj na organizaciju koja uči dok manji uticaj ili skoro nikakav ima normativna posvećenost. Samim tim, ovakvi rezultati ukazuju na to da organizacijska posvećenost itekako utiče na organizaciono učenje. Pored toga ovo istraživanje sugerira da organizacije informacijskog doba moraju poduzeti određene mjere i aktivnosti za povećanje posvećenosti zaposlenika kako bi postale organizacije koje uče.

Shema 4. Elementi organizacijske posvećenosti



Izvor: Atak, M., Erturgut, R. (2010). An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 2, 3472-3476.

Još jedno od istraživanja uticaja organizacijskog učenja na posvećenost obavljeno je od strane Balaya (2012). Ovo istraživanje je fokusirano na članove fakulteta te je izvršeno kvantitativnom metodom. Broj uzorka iznosi 172 nastavnika koja rade na dva fakulteta tačnije fakultet Zirve koji je privatni i fakultet Har-aran koji je javni. U ovom istraživanju korišteni su deskriptivni i relacijski modeli. Deskriptivni model koristi se za određivanje razine organizacijskog učenja i relacijski model koristi se za određivanje veličine i razine organizacijske posvećenosti kako bi se ispitali odnosi između različitih varijabli. Rezultati istraživanja ukazuju na to da nastavno osoblje koje rade na privatnom fakultetu imaju viši nivo organizacijskog učenja i osjećaju viši nivo posvećenosti prema poslu na kojem rade u odnosu na fakultete koji su javni. Ovakvi rezultati se mogu objasniti mogućnostima učenja koja privatna i javna sveučilišta nude svojim zaposlenicima. Međutim i ovo istraživanje ima određena ograničenja. Jedno od njih jeste to što je isto obavljeno samo na dva fakulteta, jedan privatni i jedan javni. Upravo zbog toga, zbog ovakvih ograničenja treba biti oprezan u pogledu generaliziranja rezultata te bi bilo poželjno u budućnosti napraviti isto istraživanje ali na većem broju fakulteta.

U Iranu od strane Aghaei, Ziaee i Shahrbanian (2012) obavljeno je istraživanje čiji je cilj bio ispitati odnos između organizacije koja uči i organizacijske posvećenosti među zaposlenicima glavnog ureda za sport i mlade u Zapadnim provincijama. Broj uzorka obuhvatio je 130 zaposlenika, a za potrebe istraživanja korištena su dva upitnika. Prvi upitnik se odnosi na organizacije koje uče. Ovaj upitnik se sastoji od 43 pitanja i ima tri dimenzije pri čemu prvi dio pitanja se odnosi na individualnu razinu, drugi na grupnu i treći na organizacijsku razinu. Drugi upitnik odnosi se na organizacijsku posvećenost i isti se sastoji od 24 pitanja pri čemu prvi dio pitanja se odnosi na emocionalnu posvećenost, drugi dio na kontinuiranu posvećenost te treći dio na normativnu posvećenost. Prilikom analize podataka korištene su sljedeće metode:

- Deskriptivna metoda;
- Koeficijent korelacije;
- Višestruka linearna regresija.

Rezultati istraživanja ukazuju na to da postoji visoka korelacija između organizacije koja uči i organizacijske posvećenosti zaposlenika. Pri tome, odnos između ove dvije varijable predstavljen je na temelju dva okvira. Prvi okvir ukazuje na to da iz mogućnosti sudjelovanja u participaciji odlučivanja proizilazi zadovoljstvo zaposlenika. Drugi smatra da učenje u jednom kolektivu u velikoj mjeri ovisi o međusobnoj interakciji između zaposlenika što u velikoj mjeri utiče na njihovu posvećenost. Upravo zbog ovakvih rezultata nadređenim u Ministarstvu za sport se predlaže da pripreme odgovarajuće i korisne obrazovne programe, osnaže i pokažu važnost organizacije koja uči te na taj način pojačaju posvećenost svojih zaposlenika. Pored toga, jedan od prijedloga ovog istraživanja jeste da se uzme u obzir povezanost organizacije koja uči s emocionalnom, normativnom i kontinuiranom posvećenošću pri čemu se preporučuje Ministarstvu za sport da povećaju plate i beneficije svojih zaposlenika te na taj način pojačaju njihovu posvećenost, a samim tim i motivaciju te učinkovitost. S obzirom na to da rezultati

također ukazuju na to da najveću ulogu ima grupno učenje preporučuje se Ministarstvu za sport da potiče svoje zaposlenike da razmjene svoja znanja i iskustva sa svojim kolegama.

Jedno od istraživanja uticaja organizacijskog učenja na organizacijsku posvećenost zaposlenika obavljeno je u sektoru visokog obrazovanja od strane Hanaysha (2016). Istraživanje je obavljeno uz pomoć online ankete, a broj uzorka je 242 zaposlenika u polju visokog obrazovanja na području Sjeverne Malezije. Prikupljeni podaci analizirani su uz pomoć programa SPSS-a i SEM-a. Sam upitnik se sastoji od tri dijela, pri čemu prvi dio se fokusira na demografski profil ispitanika kao što su spol, dob, obrazovanje i slično. Drugi dio fokusira se na pitanja koja se odnose na mjerenje organizacijske posvećenosti i radnog angažmana. Zadnji dio upitnika sadrži pitanja koja se vezuju za uočavanje korelacije između organizacijskog učenja i posvećenosti. Rezultati istraživanja ukazuju na to da angažman zaposlenika ima pozitivan uticaj na organizacijsku posvećenost. Pored toga uz pomoć ovog istraživanja također je dokazano da kvalitet radnog okruženja ima uticaj na organizacijsku posvećenost te u konačnici da organizacijsko učenje ima značajan pozitivan uticaj na organizacijsku posvećenost. Ovakvi rezultati ukazuju na to da je angažiranost zaposlenika važna odrednica organizacijske posvećenosti. Tačnije isti sugeriraju da što su zaposlenici više angažirani na radnom mjestu, njihova predanost odnosno posvećenost organizaciji će biti veća. Pored toga rezultati istraživanja ukazuju na to da se kultura organizacijskog učenja može smatrati jednim od ključnih faktora u analiziranju posvećenosti zaposlenika. Upravo zbog toga jako je važno da se svaka organizacija fokusira na organizacijsko učenje i osigura kontinuiranu kulturu učenja među zaposlenicima pomoću programa obuke, djeljenja znanja i timskog rada, pa ovakve aktivnosti bi pomogle organizacijama da unaprijede organizacijsku posvećenost i povećaju svoju konkurentsku poziciju na tržištu.

Wiyana i Sriathi (2021) obavili su istraživanje čija je svrha bila analizirati uticaj organizacijskog učenja na učinak zaposlenika i njihovu posvećenost. Istraživanje je obavljeno na PT Agung Jaya Internasional. Broj uzorka je 32 osobe, a anketiranje i intervjuisanje je obavljeno metodom zasićenog uzorka. Nakon prikupljenih podataka korištene su određene tehnike za analizu istih, tačnije korišten je test deskriptivne analize i djelimični najmanji kvadrat. Također, mjerenje određenih odgovora obavljeno je uz pomoć Likertove ljestvice. Nezavisna varijabla u ovom istraživanju je organizacijsko učenje koje je simbolizirano s X. Zavisna varijabla je učinak zaposlenih te ista je simbolizirana s Y dok varijabla posredovanja u ovom istraživanju je organizacijska posvećenost koja je simbolizirana s M. Rezultati istraživanja ukazuju na sljedeće:

- Organizacijsko učenje ima pozitivan uticaj na učinak zaposlenika;
- Organizacijsko učenje ima pozitivan uticaj na organizacijsku posvećenost;
- Organizacijsko opredjeljenje ima pozitivan uticaj na učinak zaposlenika;
- Organizacijsko opredjeljenje ima pozitivan uticaj u posredovanju između organizacijskog učenja i učinka zaposlenika.

Ovakvi rezultati govore da što je učinkovitije organizacijsko učenje to je bolji učinak zaposlenika te viši nivo njihove posvećenosti. Upravo zbog toga treba provesti određene mjere kako bi se povećala organizacijska posvećenost, a to se može osigurati kroz pravedna prava zaposlenika, odgovarajuće sisteme obuke, osiguravanjem objekta koji je prilagođen njihovom radu i slično.

4.3. Uticaj organizacijskog učenja na radni angažman zaposlenika

Anwar i Niode (2017) obavili su istraživanja koje je nastojalo analizirati odnos između organizacije koja uči i inovativnog ponašanja zaposlenika te njihovog radnog angažmana. Podaci istraživanja prikupljeni su od 244 zaposlenika organizacije za prodaju automobila na nekoliko lokacija širom Indonezije. Istraživanje je obavljeno uz pomoć upitnika, a dobijeni rezultati su obrađeni uz pomoć Structural Equation Modeling (SEM). Rezultati ukazuju na to da organizacija koja uči ima pozitivan uticaj na radnu angažiranost, a radna angažiranost pozitivno utiče na inovativnost zaposlenika. Ovakvi rezultati se mogu objasniti time da se svaki zaposlenik osjeća bolje, energičnije kada ima mogućnost da napreduje i uči a sve to pozitivno utiče na njegov radni angažman s jedne strane i inovativnost s druge strane.

Od strane Ogueyungbo, Chinonye i Ihbinoba (2017) obavljeno je istraživanje koje je ispitivalo učinak organizacijskog učenja na angažman zaposlenika u farmaceutskim kompanijama u Nigeriji. Istraživanje je obavljeno uz pomoć ankete pri čemu broj reprezentativnog uzorka iznosi 434 zaposlenika. Ovaj rad je koristio deskriptivni dizajn istraživanja koji je jasan, detaljan, i bez ikakvog oblika manipulacije. Za obradu podataka korišteni su programi SPSS i AMOS23. Rezultati istraživanja ukazuju na to da kontinuirani programi obuke koji su osmišljeni kako bi zaposlenici učinkovito obavljali njihove uloge trebaju biti prioritet svake farmaceutske kompanije. Također, rezultati ukazuju na to da farmaceutske organizacije trebaju osigurati nadzornu podršku kao što je materijalna, instrumentalna i informacijska jer će iste potaknuti uključenost zaposlenika i njihovu posvećenost prema poslu.

Lin i Lee (2017) obavili su istraživanje koje se fokusiralo na ispitivanje uticaja organizacijskog učenja na inovativno ponašanje zaposlenika te ukazati na odnos između organizacionog učenja i inovativnog ponašanja zaposlenika. Studija je usmjerena na rukovoditelje i njihove podređene unutar Znanstvenog parka u Južnom Tajvanu. Istraživanje je obuhvatilo 54 menadžera i 511 zaposlenika te je korišteno hijerarhijsko linearno modeliranje. Rezultati istraživanja ukazuju na to da radni angažman ima direktan uticaj kako na organizacijsko učenje zaposlenika tako i na njihovu inovativnost. Konkretnije, rukovoditelji u organizaciji koja uči mogu pozitivno uticati na radni angažman zaposlenika te samim tim utiču i na njihovo inovativno ponašanje. Upravo zbog toga ovaj istraživački rad predlaže da menadžeri trebaju iskoristiti svoju kulturu učenja

kako bi unaprijedili radni angažman svojih zaposlenika te će to također biti korisno za stvaranje inovativnog ponašanja zaposlenika.

Još jedno od istraživanja obavljeno je od strane Dorairaj, Thiruvankadam i Subrahmanian (2018). Ovo istraživanje slijedilo je deskriptivni dizajn istraživanja kako bi se opisala uloga organizacijskog učenja u angažmanu zaposlenika u finansijskim organizacijama u gradu Chennaiju. Istraživanje je obavljeno uz pomoć ankete koja je provedena među rukovoditeljima koji imaju najmanje dvije godine iskustva u sadašnjoj organizaciji. Veličina uzorka je 250 zaposlenika, a prikupljeni podaci analizirani su uz pomoć SPSS-a 23.0 i Amos 23.0. Rezultati istraživanja ukazuju na to da organizacijsko učenje pozitivno utiče na angažman zaposlenika te da e-učenje ima djelimično posredovanje u jačanju uticaja organizacijskog učenja na angažman zaposlenika u odabranim bankama grada Chennaija. Ovakvi rezultati ukazuju na to da se angažman zaposlenika može dodatno poboljšati kroz posjedovanje kvalitetnih resursa za e-učenje koji obogaćuju pozitivan stav zaposlenika prema resursima za e-učenje, a sve to u konačnici rezultira boljim angažmanom svakog zaposlenika.

Jedno od novijih istraživanja koje je obavljeno od strane Pereira, Machado i Oliveira (2021) fokusiralo se na razumijevanje odnosa između kulture organizacijskog učenja i informacijske tehnologije sa sjedištem u Brazilu te radnog angažmana i namjere fluktuacije zaposlenika. Uzorak istraživanja sastoji se od pet malih i srednjih organizacija informacijske tehnologije sa sjedištem u Brazilu. U istraživanja su uključene organizacije koje su pristale sudjelovati u ovom projektu. Prva hipoteza se fokusirala na povezanost između kulture organizacijskog učenja i radnog angažmana zaposlenika. Od sedam dimenzija jedna je pokazala direktnu povezanost sa radim angažmanom te upravo zbog toga se može reći da je prva hipoteza djelimično dokazana. Među rezultatima također je dokazano da postoje određeni elementi organizacijske kulture učenje na koje se treba fokusirati prilikom poboljšanja organizacijske posvećenosti.

4.4. Organizacijsko učenje kao determinanta zadovoljstva, posvećenosti i radnog angažmana zaposlenika u računovodstvenim agencijama

Trivellas, Kakkos, Blanass i Santouridis (2015) obavili su istraživanje koje se fokusiralo na računovodstvene agencije koje uče te povezanost tog učenja sa zadovoljstvom, karijerom i rezultatima posla. Istraživanje je obavljeno uz pomoć ankete koju su popunili 84 zaposlenika u računovodstvenim agencijama na području Srednje Grčke. Strukturirani upitnik temeljen je na sedmostepenoj skali Likertovog tipa koji je razvijen kako bi se mjerilo znanje, kompetencije i radni učinak zaposlenika. Prije nego što je objavljen upitnik je testiran 2 puta od strane deset računovođa iz različitih organizacija te su isti potvrdili relevantnost upitnika za računovodstvene uslužne kompanije. Rezultati istraživanja ukazuju na to da organizaciono učenje ima posrednički učinak na odnos između zadovoljstva, uspjehom u karijeri i radnim učinkom. Ovakvi rezultati se objašnjavaju time da zaposlenici koji imaju mogućnost u računovodstvenim

agencijama da uče, napreduju u karijeri biti će zadovoljniji te je veća vjerovatnost da će postići veći radni učinak.

Al-Dalahmeh *et al.*, (2017) su u Jordanu obavili istraživanje koje je imalo za cilj istražiti uticaj učenja u računovodstvenim agencijama na radni angažman zaposlenika. Istraživanje je obavljeno na temelju upitnika pri čemu je isti ispunilo 429 zaposlenika. Dobijeni rezultati su analizirani uz pomoć regresione analize i kvantitativnog dizajna istraživanja. Rezultati istraživanja ukazuju na to da organizaciono učenje u računovodstvenim agencijama ima značajan uticaj na angažman zaposlenika. Također, rezultati ukazuju na to da radni angažman zaposlenika ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom i u ovoj slučaju energičnost u najvećoj mjeri ima doprinos. Dalje, utvrđeno je da zadovoljstvo poslom također ima pozitivan uticaj na organizacijsku uspješnost. Ovakvi rezultati ukazuju na to da računovodstvene agencije trebaju dati sve od sebe kako bi uveli režim kontinuiranog organizacionog učenja jer će takve aktivnosti unaprijediti kako radni angažman tako i zadovoljstvo zaposlenika što će na kraju dati pozitivne rezultate za agenciju u cjelini. Ovo istraživanje daje određene preporuke za buduća istraživanja. Jedna od tih preporuka jeste da se ovakvo istraživanje provede kako u drugim sektorima tako i u drugim kulturama i zemljama. Međutim, ovo istraživanje također ima i određena ograničenja. Jedno od ograničenja jeste to što je ova studija koristila kvotno uzorkovanje kako bi se dobio reprezentativan uzorak. To uzorkovanje smanjuje mogućnost generalizacije rezultata za jednu populaciju. Upravo zbog toga budućim istraživanjima se preporučuju da koriste druge tehnike uzorkovanja kako bi se došlo do što relevantnijih rezultata.

Još jedno od novih istraživanja obavljeno je od strane Abelmoula i Boudabbous (2021), te je isto imalo za cilj ispitati uticaj organizacione posvećenosti na radni učinak u računovodstvenim agencijama koje uče. Ovo istraživanje primijenjeno je na 240 računovodstvenih stručnjaka koji rade u računovodstvenim organizacijama u Tunisu. Rezultati istraživanja pokazuju da afektivna i kontinuirana dimenzija imaju pozitivan uticaj na radni učinak dok normativna ima negativan ali beznačajan uticaj. Rezultati istraživanja također ukazuju na to da odnos između organizacione posvećenosti i radnog učinka je djelimično potvrđen. Afektivna posvećenost ima pozitivan i najveći uticaj na učinak zaposlenika jer su računovodstveni stručnjaci afektivno vezani za organizaciju. Ovakav rezultat je u skladu s rezultatima istraživanja koje je obavljeno 2018. godine od strane Metina i Aslija.

5. Empirijsko istraživanje uticaja organizacijskog učenja na zadovoljstvo, posvećenost i radni angažman zaposlenika u bh. računovodstvenim agencijama

5.1. Dinamika i tok istraživanja

U predmetnom empirijskom istraživanju, koje je imalo za cilj istražiti efekat (stepen doprinosa ili uticaja) organizacijskog učenja na zadovoljstvo poslom, organizacijsku posvećenost, te radni angažman zaposlenika u računovodstvenim agencijama, aktivno je učestvovao 121 ispitanik. Prilikom njihovog izbora korištena je metoda prigodnog ili namjernog uzorkovanja tj. u predmetni uzorak su uključeni isključivo aktivni zaposlenici bh. računovodstvenih agencija. Primarni podaci (stavovi ispitanika) su prikupljeni metodom direktnog (ličnog ili online) anketiranja, uz korištenje upitnika u printanoj ili digitalnoj (Google Forms) verziji. Ispitanicima je upitnik dostavljen uz prethodnu (ličnu) saglasnost, uz napomenu da je isti popunjavali samostalno i nezavisno od drugih učesnika u istraživanju. Također, prilikom mjerenja njihovih stavova vodilo se računa o načelu anonimnosti (privatnosti), a sve u cilju dobijanja što iskrenijih (objektivnijih) odgovora, što za posljedicu ima relevantnije i pouzdanije finalne rezultate istraživanja. Proces anketiranja je trajao od juna do septembra 2023-e godine. Ispitanici su u prosjeku popunjavali upitnik oko 10 minuta.

5.2. Upitnik i mjerni instrumenti

Kao glavni istraživački instrument (alat) u procesu prikupljanja primarnih podataka korišten je strukturirani upitnik, koji se sastojao od ukupno 10 pitanja (skala/varijabli) zatvorenog tipa (Prilog 1). Prvih osam pitanja u upitniku, odnosilo se na karakteristike ispitanika (aktivnih zaposlenika računovodstvenih agencija u BiH): spol, starosnu dob, stepen obrazovanja, bračni status, roditeljski status (broj djece), status radnog mjesta, poziciju (radno mjesto), te dužinu radnog staža u računovodstvenoj agenciji. Naredna tri pitanja su se odnosila na karakteristike agencija iz kojih dolaze ispitanici: vlasništvo, broj zaposlenih, te dužina poslovanja. Ostala pitanja iz upitnika su se odnosila na osnovne istraživačke varijable definisane u skladu sa metodološkim okvirom: organizacijsko učenje (dimenzije: kontinuirano učenje, dijalog i propitivanje, timsko učenje, uspostavljeni sistem, osnaživanje zaposlenih, te sistemsko povezivanje—standardizirana petostepena intervalna skala s ukupno 32 stavke, Jyothibabu, C., Farooq, A., Pradhan, B. B. (2010). An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization*, 17(4), 303-327.), zadovoljstvo poslom (standardizirana petostepena intervalna skala s ukupno 10 stavki Macdonald, S, MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16.), organizacijska posvećenost (dimenzije: afektivna, kontinuirana, te normativna—standardizirana petostepena intervalna skala s ukupno 24 stavke, Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.), te radni angažman (standardizirana petostepena intervalna skala s ukupno 17 stavki Schaufeli, W., Bakker, A. (2004). *UWES*

(Utrecht Work Engagement Scale) Manual. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University).

S obzirom da su u toku istraživačkog procesa korištene standardizirane petostepene intervalne skale (podskale) s tri ili više stavki, u nastavku je provedena analiza njihove pouzdanosti (α). U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija rezultata.

Tabela 2. Pouzdanost (α) skale za mjerenje organizacijskog učenja

Skala (α)	Podskale (α)	Stavke	α u slučaju brisanja stavke
Organizacijsko učenje ($\alpha = 0.968$)	Kontinuirano učenje ($\alpha = 0.787$)	U vašoj organizaciji zaposlenici identificiraju vještine koje su im potrebne za obavljanje budućih radnih zadataka.	0.739
		U vašoj organizaciji zaposlenici pomažu jedni drugima prilikom učenja.	0.757
		U vašoj organizaciji zaposlenici imaju dovoljno vremena za učenje.	0.723
		U vašoj organizaciji zaposlenici se nagrađuju za učenje.	0.715
	Dijalog i propitivanje ($\alpha = 0.897$)	U vašoj organizaciji zaposlenici daju otvorene i iskrene povratne informacije jedni drugima.	0.885
		U vašoj organizaciji zaposlenici slušaju mišljenja drugih prije nego što nešto kažu.	0.869
		U vašoj organizaciji zaposlenici se ohrabruju da pitaju "zašto" bez obzira na njihov rang (poziciju).	0.885
		U vašoj organizaciji, zaposlenici kad god iznesu mišljenje, oni također pitaju i druge šta misle.	0.873
		U vašoj organizaciji zaposlenici provode vrijeme u izgradnji povjerenja jedni s drugima.	0.860
	Timsko učenje ($\alpha = 0.880$)	U vašoj organizaciji timovi/grupe imaju slobodu prilagođavanja njihovih ciljeva prema potrebi.	0.852
		U vašoj organizaciji, timovi/grupe tretiraju članove kao jednake, bez obzira na njihov rang ili poziciju.	0.835
		U vašoj organizaciji, timovi/grupe se podjednako fokusiraju na zadatke i međuljudske odnose unutra istih.	0.848
		U vašoj organizaciji, timovi/grupe revidiraju svoje zaključke kao rezultat grupnih diskusija ili prikupljenih informacija.	0.862
		U vašoj organizaciji, timovi/grupe se nagrađuju za njihova zajednička postignuća.	0.876
	Uspostavljen i sistem ($\alpha = 0.803$)	U vašoj organizaciji prevladava dvosmjerna komunikacija između zaposlenika.	0.795
		U vašoj organizaciji, zaposlenici mogu u bilo kom trenutku, veoma brzo i lako dobiti potrebne informacije.	0.760
		U vašoj organizaciji, se baza s podacima o vještinama zaposlenika, redovno ažurira.	0.755
		U vašoj organizaciji je kreiran sistem za mjerenje jaza između trenutnog i očekivanog učinka zaposlenika.	0.766
		U vašoj organizaciji su naučene lekcije na raspolaganju svim zaposlenicima.	0.752
	Osnaživanje zaposlenih ($\alpha = 0.878$)	U vašoj organizaciji se prepoznaju zaposlenici po preuzimanju inicijative.	0.873
		Vaša organizacija daje zaposlenicima izbor po pitanju odabira radnih zadataka.	0.868
		Vaša organizacija ohrabruje zaposlenike da daju doprinos definisanju njene vizije.	0.847
		Vaša organizacija daje zaposlenicima kontrolu nad resursima koji su im potrebni za obavljanje poslova.	0.854
		Vaša organizacija podržava zaposlenike koji preuzimaju proračunate rizike.	0.859
		Vaša organizacija vodi računa o usklađenosti vizije na različitim hijerarhijskim nivoima i radnim grupama.	0.840
	Sistemska povezivanje ($\alpha = 0.886$)	Vaša organizacija pomaže zaposlenicima da uravnoteže poslovne i privatne (porodične) obaveze.	0.874
		Vaša organizacija ohrabruje zaposlenike da razmišljaju iz globalne perspektive.	0.851

		Vaša organizacija ohrabruje zaposlenike da stavove kupaca unesu u proces donošenja odluka.	0.867
		Vaša organizacija vodi računa o uticaju poslovnih odluka na moral zaposlenika.	0.847
		Vaša organizacija saraduje s društvenom zajednicom kako bi zadovoljila zajedničke potrebe.	0.882
		Vaša organizacija, ohrabruje zaposlenike da traže odgovore iz različitih odjela, prilikom rješavanja problema.	0.871

Izvor: ilustracija autora

U skladu s dobijenim rezultatima možemo zaključiti da 32 stavke unutar skale za mjerenje organizacijskog učenja imaju veoma dobar stepen pouzdanosti $\alpha = 0.968 > 0.700$. Također, zadovoljavajući stepen pouzdanosti imaju i pojedinačne podskale: kontinuirano učenje (4 stavke, $\alpha = 0.787$), dijalog i propitivanje (5 stavki, $\alpha = 0.897$), timsko učenje (5 stavki, $\alpha = 0.880$), uspostavljeni sistem (6 stavki, $\alpha = 0.803$), osnaživanje zaposlenih (6 stavki, $\alpha = 0.878$), te sistemsko povezivanje (6 stavki, $\alpha = 0.886$).

Tabela 3. Pouzdanost (α) skale za mjerenje zadovoljstva poslom

Skala (α)	Stavke	α u slučaju brisanja stavke
Zadovoljstvo poslom ($\alpha = 0.890$)	Redovno dobijate priznanje za dobro obavljen posao.	0.871
	Osjećate bliskost s radnim kolegama.	0.882
	Osjećate se dobro zbog rada u trenutnoj organizaciji.	0.874
	Osjećate se sigurno po pitanju vašeg posla.	0.877
	Vjerujete da je menadžmentu stalo do Vas.	0.869
	Generalno, vjerujete da je posao dobar za vaše fizičko zdravlje.	0.893
	Vaša plata je dobra.	0.881
	Svi vaši talenti i vještine su iskorišteni na poslu.	0.883
	Slažete se dobro s vašim nadređenim.	0.886
	Osjećate se dobro u vezi vašeg posla.	0.877

Izvor: ilustracija autora

Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da 10 stavki unutar skale za mjerenje zadovoljstva poslom ima veoma dobar stepen pouzdanosti $\alpha = 0.890 > 0.700$.

Tabela 4. Pouzdanost (α) skale za mjerenje organizacijske posvećenosti

Skala (α)	Podskale (α)	Stavke	α u slučaju brisanja stavke
Organizacijska posvećenost ($\alpha = 0.819$)	Afektivna posvećenost ($\alpha = 0.851$)	Bili biste veoma sretni kada biste ostatak vaše karijere proveli u vašoj organizaciji.	0.829
		Uživite razgovarati o vašoj organizaciji s ljudima izvan nje.	0.828
		Suosjećate se s problemima vaše organizacije.	0.845
		Mislite da biste se veoma lako mogli vezati za neku drugu organizaciju.	0.840
		Ne osjećate se kao "dio porodice" u vašoj organizaciji.	0.825
		Ne osjećate se "emocionalno vezanim" za vašu organizaciju.	0.820
		Vaša organizacija za Vas ima veliki lični značaj.	0.846
		Ne osjećate "snažan" osjećaj pripadnosti vašoj organizaciji.	0.833
	Kontinuirana posvećenost ($\alpha = 0.719$)	Ne plašite se šta bi se moglo desiti u slučaju da date otkaz u vašoj organizaciji.	0.764
		Bilo bi Vam jako teško da napustite vašu organizaciju, čak i kad biste to željeli.	0.695
		Previše toga u vašem životu bi bilo poremećeno ako biste u ovom trenutku odlučili da napustite vašu organizaciju.	0.670
		Ne bi Vas previše koštalo da napustite vašu organizaciju.	0.741
		Trenutno je ostanak u vašoj organizaciji stvar neophodnosti koliko i želje.	0.656
		Smatrate da imate vrlo malo opcija kada je u pitanju napuštanje vaše organizacije.	0.654
		Jedna od rijetkih ozbiljnih posljedica napuštanja vaše organizacije bila bi nedostatak dostupnih alternativa.	0.651
		Jedan od glavnih razloga zbog kojih nastavljate raditi za vašu organizaciju je taj što bi odlazak zahtijevao značajnu ličnu žrtvu.	0.667
	Normativna posvećenost ($\alpha = 0.744$)	Mišljenja ste da se ljudi danas prečesto sele iz jedne u drugu organizaciju.	0.697
		Ne vjerujete da pojedinac uvijek mora biti lojalan svojoj organizaciji.	0.762
		Odlazak iz jedne u drugu organizaciju za Vas je neetičan.	0.688
		Jedan od glavnih razloga zašto nastavljate raditi u vašoj organizaciji je taj što vjerujete da je lojalnost važna i stoga osjećate moralnu obavezu da ostanete.	0.680
		Kada biste dobili ponudu za bolji posao negdje drugo, ne biste smatrali ispravnim da napustite vašu organizaciju.	0.693
		Naučeni ste da vjerujete da je važno ostati lojalan jednoj organizaciji.	0.675
		Stvari su bile bolje u danima kada su ljudi ostajali u jednoj organizaciji tokom većine svojih karijera.	0.672
		Ne mislite da je više razumno biti "muškarac ili žena iz organizacije".	0.819

Izvor: ilustracija autora

U skladu sa dobijenim rezultatima možemo zaključiti da 24 stavke unutar skale za mjerenje organizacijske posvećenosti imaju dobar stepen pouzdanosti $\alpha = 0.819 > 0.700$. Također, zadovoljavajući stepen pouzdanosti imaju i pojedinačne podskale: afektivna posvećenost (8 stavki, $\alpha = 0.851$), kontinuirana posvećenost (8 stavki, $\alpha = 0.719$), te normativna posvećenost (8 stavki, $\alpha = 0.744$). Dodatno, važno je naglasiti da su sljedeće stavke unutar predmetne skale reverzibilno rekodirane za potrebe analize: „Mislite da biste se veoma lako mogli vezati za neku drugu organizaciju“, „Ne osjećate se kao "dio porodice" u vašoj organizaciji“, „Ne osjećate se "emocionalno vezanim" za vašu organizaciju“, „Ne osjećate "snažan" osjećaj pripadnosti vašoj organizaciji“, „Ne plašite se šta bi se moglo desiti u slučaju da date otkaz u vašoj organizaciji“, „Ne bi Vas previše koštalo da napustite vašu organizaciju“, „Ne vjerujete da pojedinac uvijek mora biti lojalan svojoj organizaciji“, te „Ne mislite da je više razumno biti "muškarac ili žena iz organizacije"“.

Tabela 5. Pouzdanost (α) skale za mjerenje radnog angažmana

Skala (α)	Stavke	α u slučaju brisanja stavke
Radni angažman ($\alpha = 0.922$)	Na poslu se osjećate kao da "pucate" od energije.	0.915
	Smatrate da je vaš posao pun smisla i svrhe.	0.917
	Često imate osjećaj da vrijeme "leti" dok radite.	0.916
	Na poslu se osjećate snažno i energično.	0.917
	Oduševljeni ste vašim poslom.	0.916
	Kada radite zaboravite na sve oko sebe.	0.922
	Vaš posao Vas inspiriše.	0.915
	Čim se probudite imate želju da idete na posao.	0.920
	Osjećate se sretno kada radite intenzivno.	0.919
	Ponosni ste na vaš posao.	0.914
	"Uronjeni" ste u vaš posao.	0.917
	U stanju ste da radite veoma dugo bez pauze.	0.921
	Za Vas je vaš posao izazov.	0.916
	Često se "zanesete" kada radite.	0.919
	Na poslu ste veoma izdržljivi (psihički).	0.917
	Teško se odvajate od posla.	0.921
	Na poslu uvijek istrajete, čak i kada stvari ne idu dobro.	0.920

Izvor: ilustracija autora

Uzimajući u obzir dobijene rezultate možemo zaključiti da 17 stavki unutar skale za mjerenje radnog angažmana ima veoma dobar stepen pouzdanosti $\alpha = 0.922 > 0.700$.

5.3. Uzorak istraživanja

Provedeno empirijsko istraživanje je obuhvatilo 121 ispitanika (aktivnih zaposlenika bh. računovodstvenih agencija). U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija njihovih (spol, starosna dob, stepen obrazovanja, bračni status, roditeljski status (broj djece), status radnog mjesta, pozicija (radno mjesto), te dužina radnog staža) i karakteristike računovodstvenih agencija iz kojih dolaze (vlasništvo, broj zaposlenih, te dužina poslovanja).

Spol ispitanika

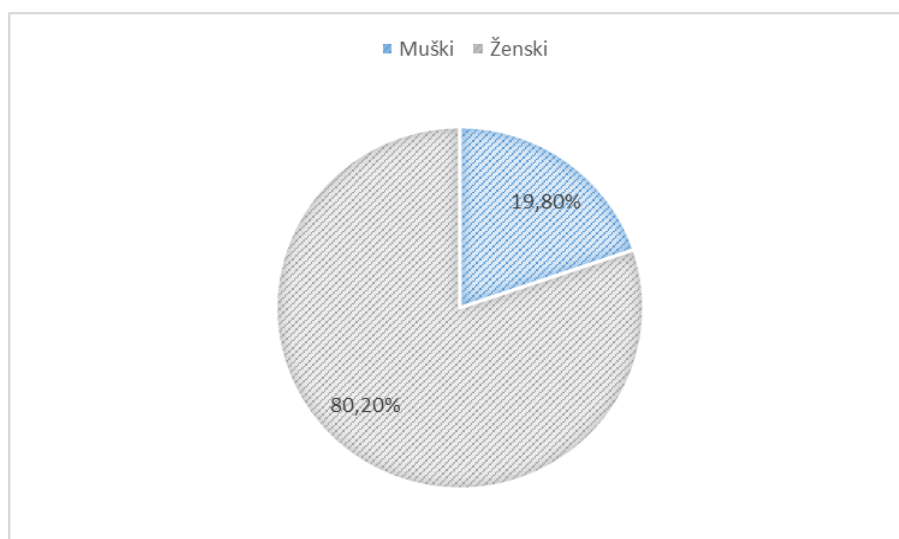
Od 121 ispitanika (aktivni zaposlenici bh. računovodstvenih agencija) iz istraživačkog uzorka, većina njih (97 ili 80,20%) je ženskog spola. S druge strane, 24 ispitanika ili 19,80% su muškarci. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata istraživanja.

Tabela 6. Spol ispitanika

Spol	Ispitanici	
	N	%
Muški	24	19,80
Ženski	97	80,20
UKUPNO	121	100,00

Izvor: ilustracija autora

Grafikon 1. Spol ispitanika



Izvor: ilustracija autora

Starosna dob ispitanika

Najveći broj ispitanika (71 ili 58,70%) iz istraživačkog uzorka je starosne dobi od 30 do 40 godina. Približno jedna petina ispitanika je starosne dobi od 41 do 50 godina, dok je njih 19 ili

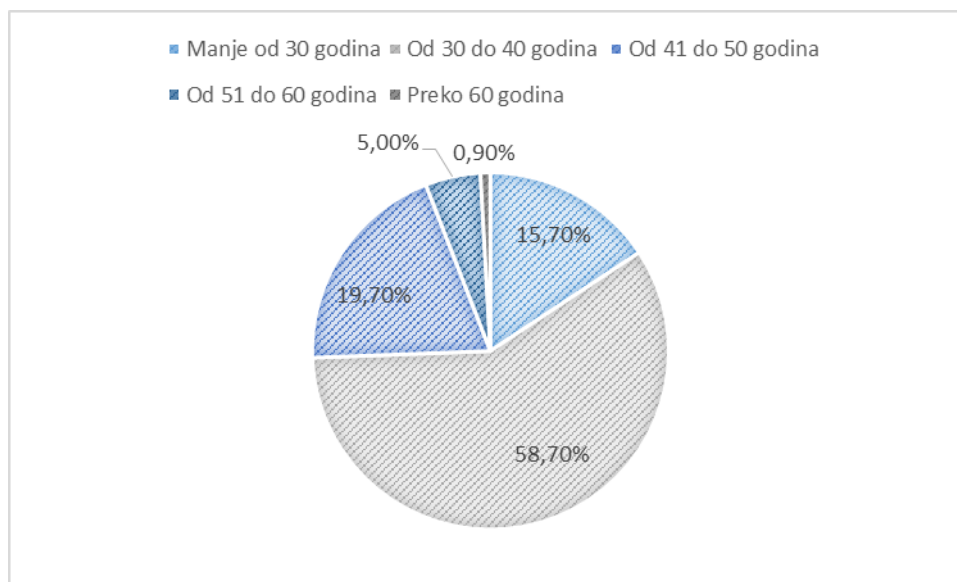
15,70% mlađa od 30 godina. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija ostalih rezultata istraživanja.

Tabela 7. Starosna dob ispitanika

Starosna dob	Ispitanici	
	N	%
Manje od 30 godina	19	15,70
Od 30 do 40 godina	71	58,70
Od 41 do 50 godina	24	19,70
Od 51 do 60 godina	5	5,00
Preko 60 godina	1	0,90
UKUPNO	121	100,00

Izvor: ilustracija autora

Grafikon 2. Starosna dob ispitanika



Izvor: ilustracija autora

Stepen obrazovanja ispitanika

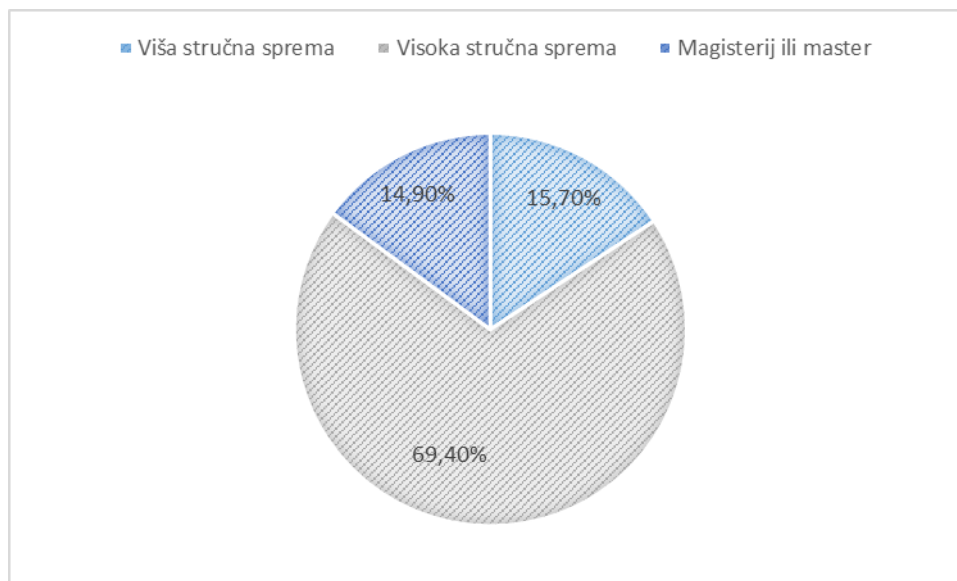
Većina ispitanika (84 ili 69,40%) iz istraživačkog uzorka ima visoku stručnu spremu. Približno 16% ispitanika ima višu stručnu spremu, dok njih 18 ili 14,90% ima završen magisterij ili master. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata istraživanja.

Tabela 8. Stepen obrazovanja ispitanika

Stepen obrazovanja	Ispitanici	
	N	%
Viša stručna sprema	19	15,70
Visoka stručna sprema	84	69,40
Magisterij ili master	18	14,90
UKUPNO	121	100,00

Izvor: ilustracija autora

Grafikon 3. Stepen obrazovanja ispitanika



Izvor: ilustracija autora

Bračni status ispitanika

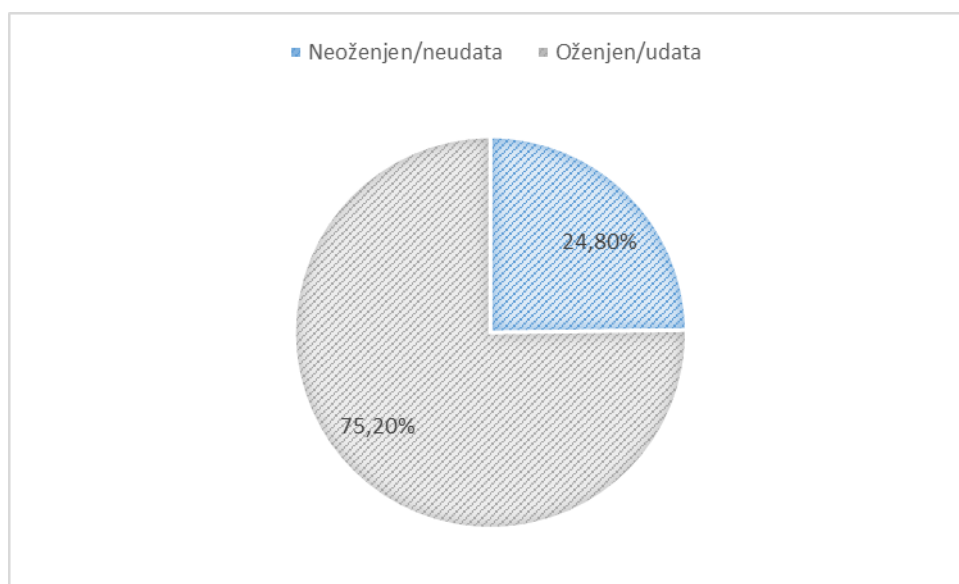
Što se tiče bračnog statusa, dominantna je skupina oženjenih/udatih ispitanika (91 ili 75,20%), dok njih 30 ili 24,80% nije u braku. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata istraživanja.

Tabela 9. Bračni status ispitanika

Bračni status	Ispitanici	
	N	%
Neoženjen/neudata	30	24,80
Oženjen/udata	91	75,20
UKUPNO	121	100,00

Izvor: ilustracija autora

Grafikon 4. Bračni status ispitanika



Izvor: ilustracija autora

Roditeljski status (broj djece) ispitanika

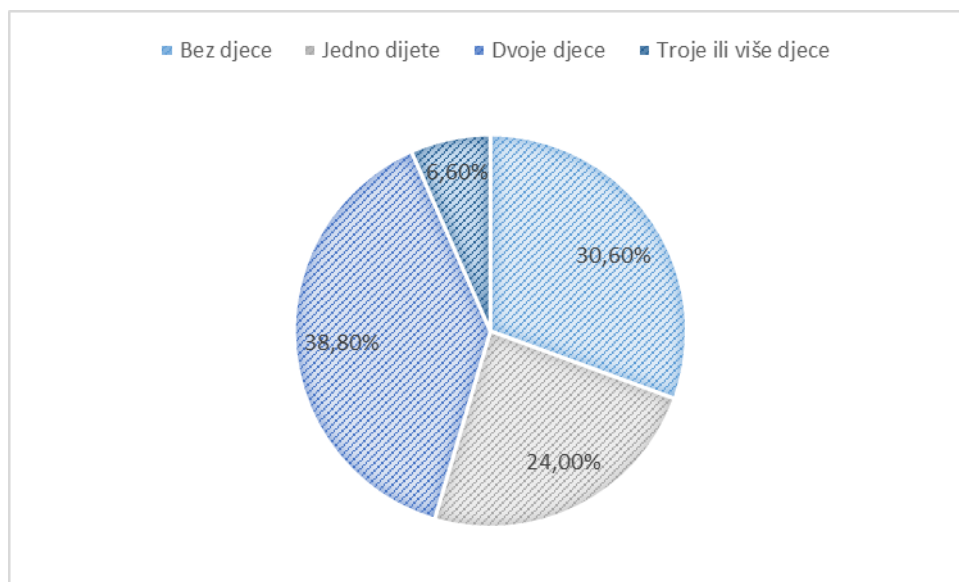
Većina ispitanika (47 ili 38,80%) iz istraživačkog uzorka ima dvoje djece. Preko 30% ispitanika je bez djece, dok njih 129 ili 24% ima jedno dijete. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija ostalih rezultata istraživanja.

Tabela 10. Roditeljski status (broj djece) ispitanika

Roditeljski status (broj djece)	Ispitanici	
	N	%
Bez djece	37	30,60
Jedno dijete	29	24,00
Dvoje djece	47	38,80
Troje ili više djece	8	6,60
UKUPNO	121	100,00

Izvor: ilustracija autora

Grafikon 5. Roditeljski status (broj djece) ispitanika



Izvor: ilustracija autora

Status radnog mjesta ispitanika

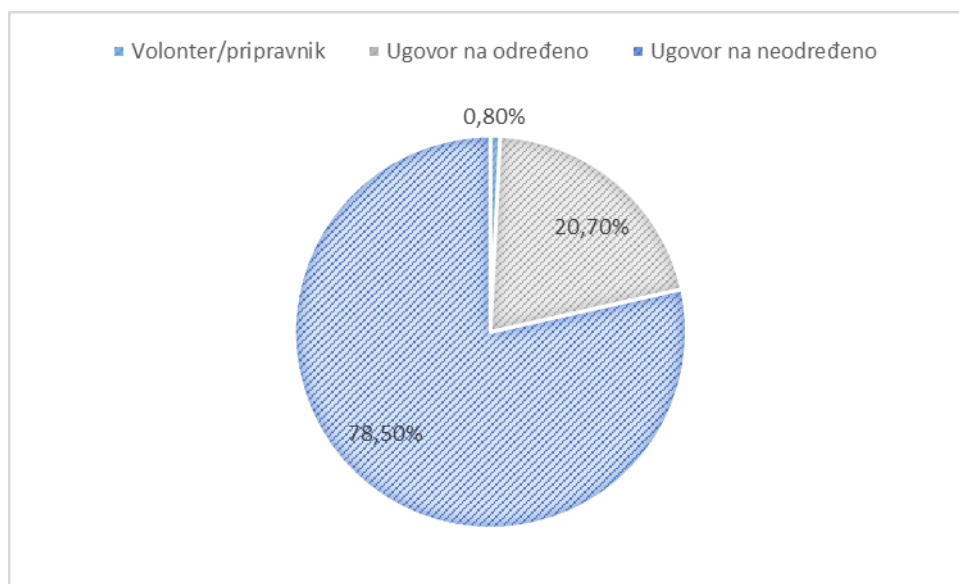
Najveći broj ispitanika (95 ili 78,50%) iz istraživačkog uzorka ima ugovor na neodređeno. Približno 21% ispitanika ima ugovor na određeno, dok jedan ispitanik ima status volontera/pripravnika. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata istraživanja.

Tabela 11. Status radnog mjesta ispitanika

Status radnog mjesta	Ispitanici	
	N	%
Volonter/pripravnik	1	0,80
Ugovor na određeno	25	20,70
Ugovor na neodređeno	95	78,50
UKUPNO	121	100,00

Izvor: ilustracija autora

Grafikon 6. Status radnog mjesta ispitanika



Izvor: ilustracija autora

Pozicija (radno mjesto) ispitanika

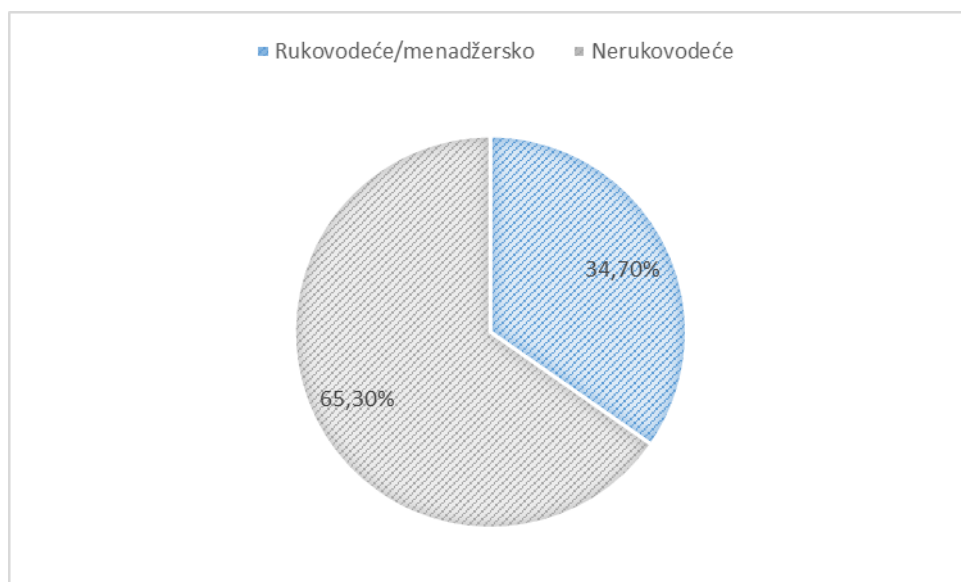
Kada je u pitanju pozicija (radno mjesto), u uzorku dominiraju ispitanici (79 ili 65,30%) na nerukovodećim pozicijama, dok njih 42 ili 34,70% ima rukovodeća/menadžerska radna mjesta. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata istraživanja.

Tabela 12. Pozicija (radno mjesto) ispitanika

Pozicija (radno mjesto)	Ispitanici	
	N	%
Rukovodeće/menadžersko	42	34,70
Nerukovodeće	79	65,30
UKUPNO	121	100,00

Izvor: ilustracija autora

Grafikon 7. Pozicija (radno mjesto) ispitanika



Izvor: ilustracija autora

Dužina radnog staža ispitanika u računovodstvenim agencijama

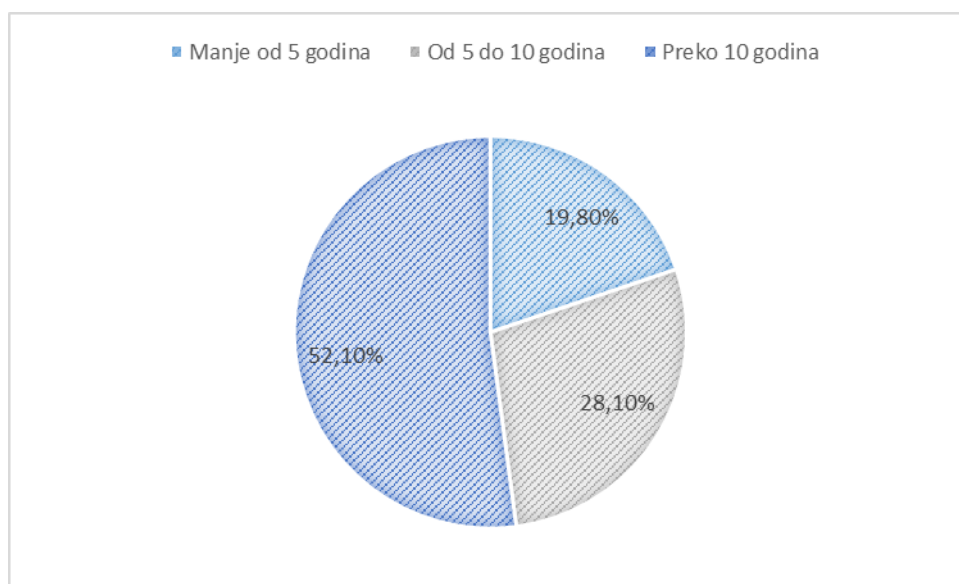
Što se tiče dužine radnog staža u računovodstvenoj agenciji, u uzorku dominiraju ispitanici (63 ili 52,10%) sa preko 10 godina radnog vijeka. Preko 28% ispitanika je zaposleno u računovodstvenoj agenciji od 5 do 10 godina, dok njih 24 ili 19,80% ima manje od 5 godina radnog staža u istim. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata istraživanja.

Tabela 13. Dužina radnog staža ispitanika u računovodstvenim agencijama

Dužina radnog staža u računovodstvenim agencijama	Ispitanici	
	N	%
Manje od 5 godina	24	19,80
Od 5 do 10 godina	34	28,10
Preko 10 godina	63	52,10
UKUPNO	121	100,00

Izvor: ilustracija autora

Grafikon 8. Dužina radnog staža ispitanika u računovodstvenim agencijama



Izvor: ilustracija autora

Vlasništvo računovodstvenih agencija

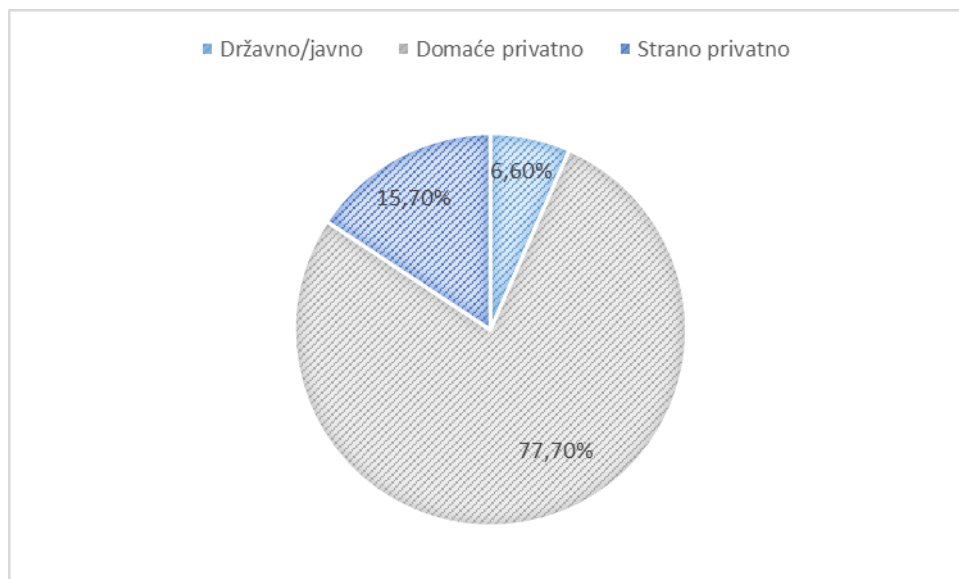
Većina ispitanika (94 ili 77,70%) iz istraživačkog uzorka, dolazi iz računovodstvenih agencija u domaćem privatnom vlasništvu. Približno 16% ispitanika obavlja poslovne aktivnosti u računovodstvenim agencijama u stranom vlasništvu, dok njih 8 ili 6,60% dolazi iz državnih/javnih agencija. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata istraživanja.

Tabela 14. Vlasništvo računovodstvenih agencija

Vlasništvo	Računovodstvene agencije	
	N	%
Državno/javno	8	6,60
Domaće privatno	94	77,70
Strano privatno	19	15,70
UKUPNO	121	100,00

Izvor: ilustracija autora

Grafikon 9. Vlasništvo računovodstvenih agencija



Izvor: ilustracija autora

Broj zaposlenih u računovodstvenim agencijama

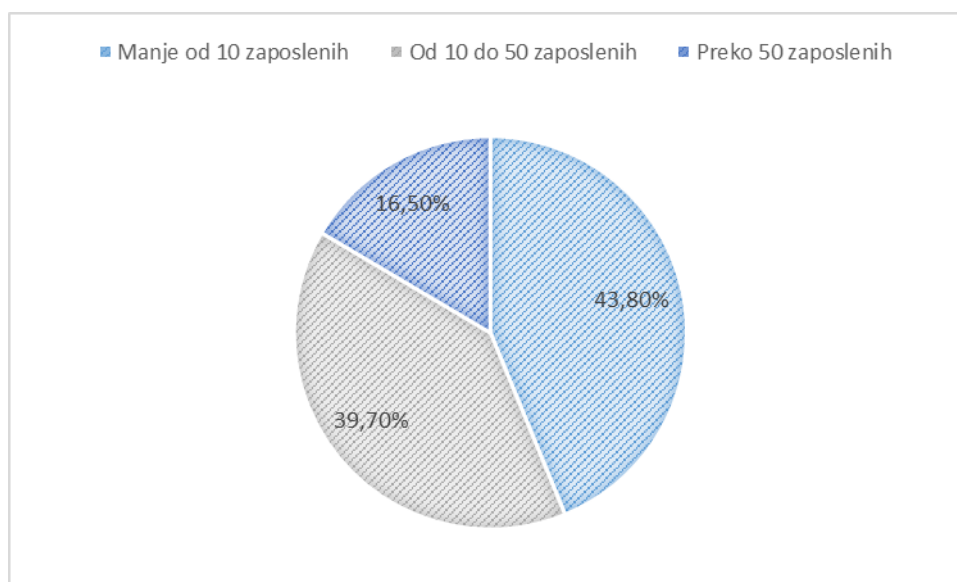
Najveći broj ispitanika (53 ili 43,80%) iz istraživačkog uzorka, dolazi iz računovodstvenih agencija s manje od 10 zaposlenih. Približno 40% ispitanika obavlja poslovne aktivnosti u računovodstvenim agencijama koje imaju od 10 do 50 zaposlenih, dok njih 20 ili 16,50% dolazi iz agencija s preko 50 zaposlenih. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata istraživanja.

Tabela 15. Broj zaposlenih u računovodstvenim agencijama

Broj zaposlenih	Računovodstvene agencije	
	N	%
Manje od 10 zaposlenih	53	43,80
Od 10 do 50 zaposlenih	48	39,70
Preko 50 zaposlenih	20	16,50
UKUPNO	121	100,00

Izvor: ilustracija autora

Grafikon 10. Broj zaposlenih u računovodstvenim agencijama



Izvor: ilustracija autora

Dužina poslovanja računovodstvenih agencija

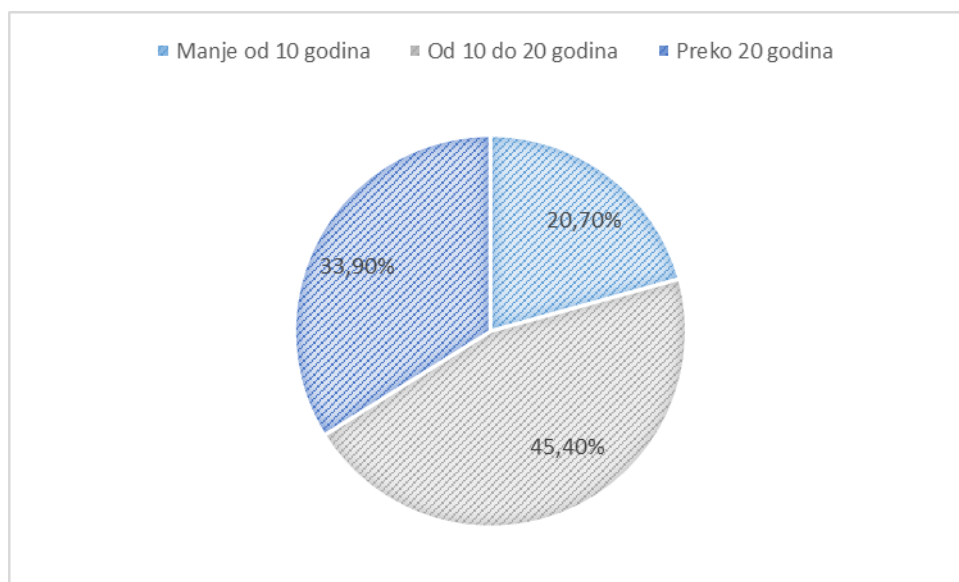
Većina ispitanika (55 ili 45,50%) iz istraživačkog uzorka, dolazi iz računovodstvenih agencija koje posluju od 10 do 20 godina. Približno 34% ispitanika obavlja poslovne aktivnosti u računovodstvenim agencijama koje egzistiraju preko 20 godina, dok njih 25 ili 20,70% dolazi iz agencija koje posluju manje od 10 godina. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata istraživanja.

Tabela 16. Dužina poslovanja računovodstvenih agencija

Dužina poslovanja	Računovodstvene agencije	
	N	%
Manje od 10 godina	25	20,70
Od 10 do 20 godina	55	45,40
Preko 20 godina	41	33,90
UKUPNO	121	100,00

Izvor: ilustracija autora

Grafikon 11. Dužina poslovanja računovodstvenih agencija



Izvor: ilustracija autora

5.4. Rezultati deskriptivno-komparativne analize

U predmetnom poglavlju je izvršena detaljna prezentacija stavova (odgovora) aktivnih zaposlenika bh. računovodstvenih agencija (N = 121) koji se odnose na:

- organizacijsko učenje u računovodstvenim agencijama (uključujući dimenzije: kontinuirano učenje, dijalog i propitivanje, timsko učenje, uspostavljeni sistem, osnaživanje zaposlenih, te sistemsko povezivanje),
- zadovoljstvo poslom zaposlenika,
- organizacijsku posvećenost zaposlenika (uključujući dimenzije: afektivna posvećenost, kontinuirana posvećenost, te normativna posvećenost),
- te radni angažman zaposlenika.

Organizacijsko učenje u računovodstvenim agencijama

U slučaju mjerenja stavova 121 zaposlenika o organizacijskom učenju u bh. računovodstvenim agencijama (uključujući dimenzije: kontinuirano učenje, dijalog i propitivanje, timsko učenje, uspostavljeni sistem, osnaživanje zaposlenih, te sistemsko povezivanje) korištena je standardizirana petostepena intervalna skala s ukupno 32 stavke. Važno je naglasiti da su ispitanicima ponuđeni sljedeći odgovori: 1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem). U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija frekvencija individualnih odgovora po stavkama, uz prosječnu vrijednost i standardnu devijaciju (uključujući dimenzije i ukupnu varijablu).

Tabela 17. Organizacijsko učenje u računovodstvenim agencijama

Stavke/dimenzije/varijabla (N = 121)	1 ili u potpunosti se ne slažem (N, %)	2 ili ne slažem se (N, %)	3 ili nemam stav (N, %)	4 ili slažem se (N, %)	5 ili u potpunosti se slažem (N, %)	M	SD
U vašoj organizaciji zaposlenici identificiraju vještine koje su im potrebne za obavljanje budućih radnih zadataka.	3 (2,50%)	13 (10,70%)	27 (22,30%)	51 (42,10%)	27 (22,30%)	3,71	1,012
U vašoj organizaciji zaposlenici pomažu jedni drugima prilikom učenja.	2 (1,70%)	7 (5,80%)	24 (19,80%)	52 (43,00%)	36 (29,80%)	3,93	0,938
U vašoj organizaciji zaposlenici imaju dovoljno vremena za učenje.	5 (4,10%)	11 (9,10%)	30 (24,80%)	48 (39,70%)	27 (22,30%)	3,67	1,052
U vašoj organizaciji zaposlenici se nagrađuju za učenje.	11 (9,10%)	7 (5,80%)	24 (19,80%)	51 (42,10%)	28 (23,10%)	3,64	1,168
Kontinuirano učenje						3,74	0,817
U vašoj organizaciji zaposlenici daju otvorene i iskrene povratne informacije jedni drugima.	2 (1,70%)	8 (6,60%)	26 (21,50%)	54 (44,60%)	31 (25,60%)	3,86	0,934
U vašoj organizaciji zaposlenici slušaju mišljenja drugih prije nego što nešto kažu.	3 (2,50%)	15 (12,40%)	21 (17,40%)	62 (51,20%)	20 (16,50%)	3,67	0,978
U vašoj organizaciji zaposlenici se ohrabruju da pitaju "zašto" bez obzira na njihov rang (poziciju).	3 (2,50%)	12 (9,90%)	22 (18,20%)	50 (41,30%)	34 (28,10%)	3,83	1,030

U vašoj organizaciji, zaposlenici kad god iznesu mišljenje, oni također pitaju i druge šta misle.	7 (5,80%)	8 (6,60%)	21 (17,40%)	52 (43,00%)	33 (27,30%)	3,79	1,095
U vašoj organizaciji zaposlenici provode vrijeme u izgradnji povjerenja jedni s drugima.	3 (2,50%)	11 (9,10%)	26 (21,50%)	55 (45,50%)	26 (21,50%)	3,74	0,979
Dijalog i propitivanje						3,78	0,846
U vašoj organizaciji timovi/grupe imaju slobodu prilagođavanja njihovih ciljeva prema potrebi.	5 (4,10%)	18 (14,90%)	30 (24,80%)	46 (38,00%)	22 (18,20%)	3,51	1,081
U vašoj organizaciji, timovi/grupe tretiraju članove kao jednake, bez obzira na njihov rang ili poziciju.	6 (5,00%)	14 (11,60%)	20 (16,50%)	46 (38,00%)	35 (28,90%)	3,74	1,144
U vašoj organizaciji, timovi/grupe se podjednako fokusiraju na zadatke i međuljudske odnose unutar istih.	5 (4,10%)	12 (9,90%)	37 (30,60%)	46 (38,00%)	21 (17,40%)	3,55	1,025
U vašoj organizaciji, timovi/grupe revidiraju svoje zaključke kao rezultat grupnih diskusija ili prikupljenih informacija.	3 (2,50%)	13 (10,70%)	25 (20,70%)	51 (42,10%)	29 (24,00%)	3,74	1,021
U vašoj organizaciji, timovi/grupe se nagrađuju za njihova zajednička postignuća.	8 (6,60%)	13 (10,70%)	27 (22,30%)	52 (43,00%)	21 (17,40%)	3,54	1,103
Timsko učenje						3,62	0,885
U vašoj organizaciji prevladava dvosmjerna komunikacija između zaposlenika.	4 (3,30%)	11 (9,10%)	16 (13,20%)	54 (44,60%)	36 (29,80%)	3,88	1,042
U vašoj organizaciji, zaposlenici mogu u bilo kom trenutku, veoma brzo i lako dobiti potrebne informacije.	5 (4,10%)	8 (6,60%)	27 (22,30%)	54 (44,60%)	27 (22,30%)	3,74	1,013
U vašoj organizaciji, se baza s podacima o vještinama zaposlenika, redovno ažurira.	6 (5,00%)	13 (10,70%)	38 (31,40%)	41 (33,90%)	23 (19,00%)	3,51	1,073
U vašoj organizaciji je kreiran sistem za mjerenje jaza između trenutnog i očekivanog učinka zaposlenika.	8 (6,60%)	23 (19,00%)	52 (43,00%)	32 (26,40%)	6 (5,00%)	3,04	0,961
U vašoj organizaciji su naučene lekcije na raspolaganju svim zaposlenicima.	4 (3,30%)	6 (5,00%)	45 (37,20%)	45 (37,20%)	21 (17,40%)	3,60	0,944
U vašoj organizaciji se mjere resursi i vrijeme utrošeni na edukaciju zaposlenika.	5 (4,10%)	14 (11,60%)	57 (47,10%)	34 (28,10%)	11 (9,10%)	3,26	0,929
Uspostavljeni sistem						3,51	0,706
U vašoj organizaciji se prepoznaju zaposlenici po preuzimanju inicijative.	3 (2,50%)	12 (9,90%)	36 (29,80%)	43 (35,50%)	27 (22,30%)	3,65	1,014
Vaša organizacija daje zaposlenicima izbor po pitanju odabira radnih zadataka.	7 (5,80%)	21 (17,40%)	44 (36,40%)	35 (28,90%)	14 (11,60%)	3,23	1,055
Vaša organizacija ohrabruje zaposlenike da daju doprinos definisanju njene vizije.	6 (5,00%)	14 (11,60%)	36 (29,80%)	45 (37,20%)	20 (16,50%)	3,49	1,058
Vaša organizacija daje zaposlenicima kontrolu nad resursima koji su im potrebni za obavljanje poslova.	3 (2,50%)	18 (14,90%)	27 (22,30%)	55 (45,50%)	18 (14,90%)	3,55	1,000
Vaša organizacija podržava zaposlenike koji preuzimaju proračunate rizike.	4 (3,30%)	22 (18,20%)	26 (21,50%)	46 (38,00%)	23 (19,00%)	3,51	1,096
Vaša organizacija vodi računa o usklađenosti vizije na različitim hijerarhijskim nivoima i radnim grupama.	3 (2,50%)	16 (13,20%)	40 (33,10%)	43 (35,50%)	19 (15,70%)	3,49	0,993
Oснаživanje zaposlenih						3,49	0,817
Vaša organizacija pomaže zaposlenicima da uravnoteže poslovne i privatne (porodične) obaveze.	7 (5,80%)	5 (4,10%)	22 (18,20%)	52 (43,00%)	35 (28,90%)	3,85	1,070
Vaša organizacija ohrabruje zaposlenike da razmišljaju iz globalne perspektive.	5 (4,10%)	14 (11,60%)	14 (11,60%)	62 (51,20%)	26 (21,50%)	3,74	1,053
Vaša organizacija ohrabruje zaposlenike da stavove kupaca unesu u proces donošenja odluka.	6 (5,00%)	11 (9,10%)	37 (30,60%)	48 (39,70%)	19 (15,70%)	3,52	1,026
Vaša organizacija vodi računa o uticaju poslovnih odluka na moral zaposlenika.	6 (5,00%)	9 (5,00%)	22 (18,20%)	56 (46,30%)	28 (23,10%)	3,75	1,051

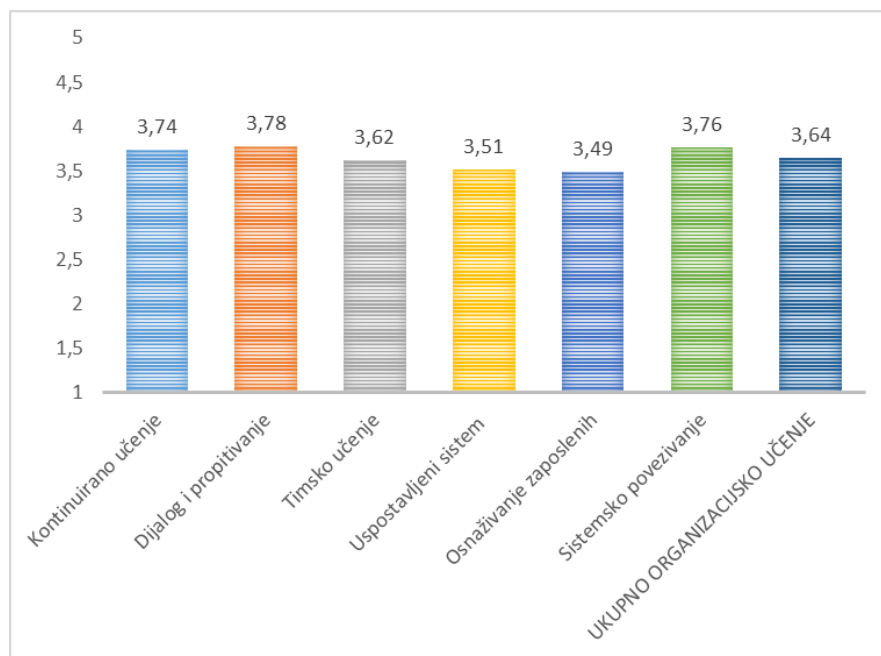
Vaša organizacija saraduje s društvenom zajednicom kako bi zadovoljila zajedničke potrebe.	8 (6,60%)	8 (6,60%)	30 (24,80%)	42 (34,70%)	33 (27,30%)	3,69	1,139
Vaša organizacija, ohrabruje zaposlenike da traže odgovore iz različitih odjela, prilikom rješavanja problema.	6 (5,00%)	5 (4,10%)	20 (16,50%)	42 (34,70%)	48 (39,70%)	4,00	1,088
Sistemsko povezivanje						3,76	0,855
UKUPNO ORGANIZACIJSKO UČENJE						3,64	0,736

Izvor: ilustracija autora

Dobijeni rezultati ukazuju da je organizacijsko učenje u bh. računovodstvenim agencijama umjereno zastupljeno (prosječna vrijednost = 3,64, standardna devijacija 0,736). Kada su u pitanju pojedinačne dimenzije, najveća vrijednost je zabilježena u slučaju dijaloga/propitivanja (prosječna vrijednost = 3,78, standardna devijacija 0,846) i sistemskog povezivanja (prosječna vrijednost = 3,76, standardna devijacija 0,855). Nešto manje vrijednosti su zabilježene u slučaju kontinuiranog učenja (prosječna vrijednost = 3,74, standardna devijacija 0,817) i timskog učenja (prosječna vrijednost = 3,62, standardna devijacija 0,817) i timskog učenja (prosječna vrijednost = 3,62, standardna devijacija 0,885). Najmanje vrijednosti su zabilježene u slučaju uspostavljenog sistema (prosječna vrijednost = 3,51, standardna devijacija 0,706) i osnaživanja zaposlenih (prosječna vrijednost = 3,49, standardna devijacija 0,817).

U nastavku je izvršena i grafička prezentacija dobijenih rezultata.

Grafikon 12. Organizacijsko učenje u računovodstvenim agencijama



Izvor: ilustracija autora

Zadovoljstvo poslom zaposlenika u računovodstvenim agencijama

Prilikom mjerenja stavova 121 zaposlenika iz bh. računovodstvenih agencija o njihovom stepenu zadovoljstva poslom, korištena je standardizirana petostepena intervalna skala s ukupno 10 stavki. Ispitanicima su ponuđeni odgovori: 1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem). U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija frekvencija individualnih odgovora po stavkama, uz prosječnu vrijednost i standardnu devijaciju za ukupnu varijablu.

Tabela 18. Zadovoljstvo poslom zaposlenika u računovodstvenim agencijama

Stavke/varijabla (N = 121)	1 ili u potpunosti se ne slažem (N, %)	2 ili ne slažem se (N, %)	3 ili nemam stav (N, %)	4 ili slažem se (N, %)	5 ili u potpunosti se slažem (N, %)	M	SD
Redovno dobijate priznanje za dobro obavljen posao.	8 (6,60%)	12 (9,90%)	31 (25,60%)	44 (36,40%)	26 (21,50%)	3,56	1,132
Osjećate bliskost s radnim kolegama.	3 (2,50%)	2 (1,70%)	29 (24,00%)	58 (47,90%)	29 (24,00%)	3,89	0,874
Osjećate se dobro zbog rada u trenutnoj organizaciji.	4 (3,30%)	4 (3,30%)	19 (15,70%)	59 (48,80%)	35 (28,90%)	3,97	0,939
Osjećate se sigurno po pitanju vašeg posla.	4 (3,30%)	8 (6,60%)	23 (19,00%)	35 (28,90%)	51 (42,10%)	4,00	1,088
Vjerujete da je menadžmentu stalo do Vas.	8 (6,60%)	4 (3,30%)	32 (26,40%)	36 (29,80%)	41 (33,90%)	3,81	1,142
Generalno, vjerujete da je posao dobar za vaše fizičko zdravlje.	3 (2,50%)	17 (14,00%)	39 (32,20%)	35 (28,90%)	27 (22,30%)	3,55	1,065
Vaša plata je dobra.	5 (4,10%)	10 (8,30%)	34 (28,10%)	41 (33,90%)	31 (25,60%)	3,69	1,073
Svi vaši talenti i vještine su iskorišteni na poslu.	5 (4,10%)	8 (6,60%)	39 (32,20%)	46 (38,00%)	23 (19,00%)	3,61	1,003
Slažete se dobro s vašim nadređenim.	1 (0,80%)	1 (0,80%)	23 (19,00%)	45 (37,20%)	51 (42,10%)	4,19	0,830
Osjećate se dobro u vezi vašeg posla.	1 (0,80%)	9 (7,40%)	10 (8,30%)	67 (55,40%)	34 (28,10%)	4,02	0,861
UKUPNO ZADOVOLJSTVO POSLOM ZAPOSLENIKA						3,83	0,714

Izvor: ilustracija autora

Dobijeni rezultati ukazuju da je stepen zadovoljstva zaposlenika u bh. računovodstvenim agencijama umjeren (prosječna vrijednost = 3,83, standardna devijacija 0,714).

Organizacijska posvećenost zaposlenika u računovodstvenim agencijama

Tokom mjerenja stavova 121 zaposlenika iz bh. računovodstvenih agencija o njihovom stepenu organizacijske posvećenosti (uključujući dimenzije: afektivna posvećenost, kontinuirana posvećenost, te normativna posvećenost) korištena je standardizirana petostepena intervalna skala s ukupno 24 stavke. Ispitanicima su ponuđeni sljedeći odgovori: 1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem). U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija frekvencija individualnih odgovora po stavkama, uz prosječnu vrijednost i standardnu devijaciju (uključujući dimenzije i ukupnu varijablu).

Tabela 19. Organizacijska posvećenost zaposlenika u računovodstvenim agencijama

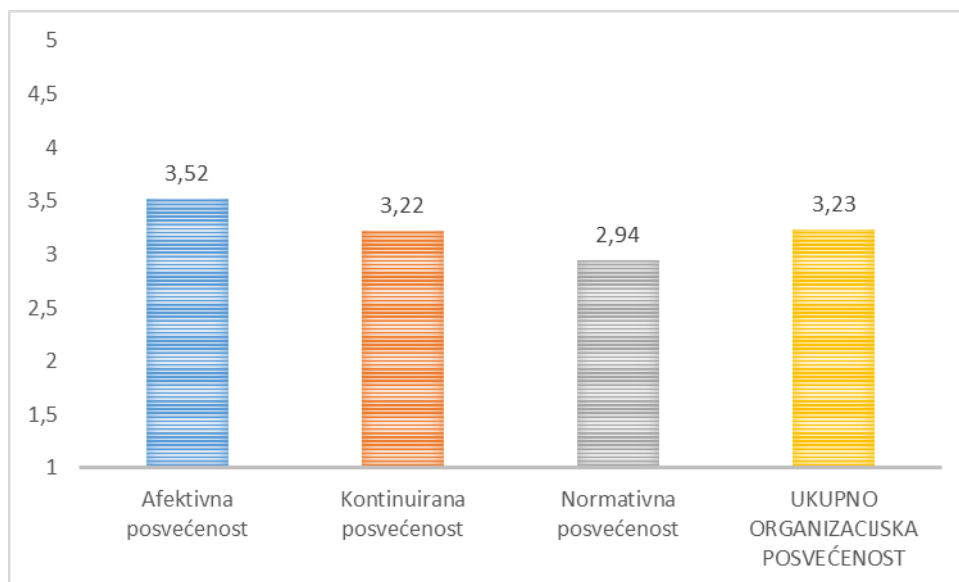
Stavke/dimenzije/varijabla (N = 121)	1 ili u potpunosti se ne slažem (N, %)	2 ili ne slažem se (N, %)	3 ili nemam stav (N, %)	4 ili slažem se (N, %)	5 ili u potpunosti se slažem (N, %)	M	SD
Bili biste veoma sretni kada biste ostatak vaše karijere proveli u vašoj organizaciji.	4 (3,30%)	19 (15,70%)	38 (31,40%)	31 (25,60%)	29 (24,00%)	3,51	1,119
Uživite razgovarati o vašoj organizaciji s ljudima izvan nje.	5 (4,10%)	11 (9,10%)	32 (26,40%)	42 (34,70%)	31 (25,60%)	3,69	1,080
Suosjećate se s problemima vaše organizacije.	3 (2,50%)	18 (14,90%)	26 (21,50%)	45 (37,20%)	29 (24,00%)	3,65	1,078
Mislite da biste se veoma lako mogli vezati za neku drugu organizaciju.	10 (8,30%)	23 (19,00%)	45 (37,20%)	29 (24,00%)	14 (11,60%)	3,12	1,104
Ne osjećate se kao "dio porodice" u vašoj organizaciji.	8 (6,60%)	7 (5,80%)	36 (29,80%)	43 (35,50%)	27 (22,30%)	3,61	1,098
Ne osjećate se "emocionalno vezanim" za vašu organizaciju.	9 (5,00%)	10 (8,30%)	38 (31,40%)	42 (34,70%)	22 (18,20%)	3,48	1,111
Vaša organizacija za Vas ima veliki lični značaj.	1 (0,80%)	13 (10,70%)	40 (33,10%)	40 (33,10%)	27 (22,30%)	3,65	0,972
Ne osjećate "snažan" osjećaj pripadnosti vašoj organizaciji.	9 (5,00%)	10 (8,30%)	39 (32,20%)	42 (34,70%)	21 (17,40%)	3,46	1,103
Afektivna posvećenost						3,52	0,759
Ne plašite se šta bi se moglo desiti u slučaju da date otkaz u vašoj organizaciji.	10 (8,30%)	12 (9,90%)	51 (42,10%)	33 (27,30%)	15 (12,40%)	3,26	1,069
Bilo bi Vam jako teško da napustite vašu organizaciju, čak i kad biste to željeli.	7 (5,80%)	26 (21,50%)	37 (30,60%)	30 (24,80%)	21 (17,40%)	3,26	1,153
Previše toga u vašem životu bi bilo poremećeno ako biste u ovom trenutku odlučili da napustite vašu organizaciju.	9 (5,00%)	20 (16,50%)	36 (29,80%)	28 (23,10%)	28 (23,10%)	3,39	1,220
Ne bi Vas previše koštalo da napustite vašu organizaciju.	6 (5,00%)	13 (10,70%)	37 (30,60%)	49 (40,50%)	16 (13,20%)	3,46	1,017
Trenutno je ostanak u vašoj organizaciji stvar neophodnosti koliko i želje.	7 (5,80%)	16 (13,20%)	42 (34,70%)	40 (33,10%)	16 (13,20%)	3,35	1,054
Smatrate da imate vrlo malo opcija kada je u pitanju napuštanje vaše organizacije.	12 (9,90%)	16 (13,20%)	60 (49,60%)	22 (18,20%)	11 (9,10%)	3,03	1,040
Jedna od rijetkih ozbiljnih posljedica napuštanja vaše organizacije bila bi nedostatak dostupnih alternativa.	14 (11,60%)	22 (18,20%)	47 (38,80%)	27 (22,30%)	11 (9,10%)	2,99	1,114
Jedan od glavnih razloga zbog kojih nastavljate raditi za vašu organizaciju je taj što bi odlazak zahtijevao značajnu ličnu žrtvu.	9 (5,00%)	28 (23,10%)	45 (37,20%)	26 (21,50%)	13 (10,70%)	3,05	1,087
Kontinuirana posvećenost						3,22	0,636

Mišljenja ste da se ljudi danas prečesto sele iz jedne u drugu organizaciju.	6 (5,00%)	26 (21,50%)	49 (40,50%)	25 (20,70%)	15 (12,40%)	3,14	1,051
Ne vjerujete da pojedinac uvijek mora biti lojalan svojoj organizaciji.	6 (5,00%)	12 (9,90%)	52 (43,00%)	38 (31,40%)	13 (10,70%)	3,33	0,969
Odlazak iz jedne u drugu organizaciju za Vas je neetičan.	25 (20,70%)	44 (36,40%)	24 (19,80%)	22 (18,20%)	6 (5,00%)	2,50	1,156
Jedan od glavnih razloga zašto nastavljate raditi u vašoj organizaciji je taj što vjerujete da je lojalnost važna i stoga osjećate moralnu obavezu da ostanete.	11 (9,10%)	29 (24,00%)	47 (38,80%)	27 (22,30%)	7 (5,80%)	2,92	1,029
Kada biste dobili ponudu za bolji posao negdje drugo, ne biste smatrali ispravnim da napustite vašu organizaciju.	18 (14,90%)	35 (28,90%)	32 (26,40%)	16 (13,20%)	20 (16,50%)	2,88	1,295
Naučeni ste da vjerujete da je važno ostati lojalan jednoj organizaciji.	20 (16,50%)	26 (21,50%)	47 (38,80%)	15 (12,40%)	13 (10,70%)	2,79	1,183
Stvari su bile bolje u danima kada su ljudi ostajali u jednoj organizaciji tokom većine svojih karijera.	15 (12,40%)	30 (24,80%)	35 (28,90%)	24 (19,80%)	17 (14,00%)	2,98	1,231
Ne mislite da je više razumno biti "muškarac ili žena iz organizacije".	10 (8,30%)	20 (16,50%)	62 (51,20%)	22 (18,20%)	7 (5,80%)	2,97	0,957
Normativna posvećenost						2,94	0,667
UKUPNO ORGANIZACIJSKA POSVEĆENOST						3,23	0,484

Izvor: ilustracija autora

Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da zaposlenici u bh. računovodstvenim agencijama imaju umjeren stepen organizacijske posvećenosti (prosječna vrijednost = 3,23, standardna devijacija 0,484). Kada su u pitanju pojedinačne dimenzije, najveća vrijednost je zabilježena u slučaju afektivne posvećenosti (prosječna vrijednost = 3,52, standardna devijacija 0,759). Umjerena vrijednosti je zabilježena i u slučaju kontinuirane posvećenosti (prosječna vrijednost = 3,22, standardna devijacija 0,636), dok je vrijednost normativne posvećenosti niska (prosječna vrijednost = 2,94, standardna devijacija 0,667). U nastavku je izvršena i grafička prezentacija dobijenih rezultata.

Grafikon 13. Organizacijska posvećenost zaposlenika u računovodstvenim agencijama



Izvor: ilustracija autora

Radni angažman zaposlenika u računovodstvenim agencijama

Prilikom mjerenja stavova 121 zaposlenika iz bh. računovodstvenih agencija o njihovom radnom angažmanu, korištena je standardizirana petostepena intervalna skala s ukupno 17 stavki. Ispitanicima su ponuđeni odgovori: 1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem). U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija frekvencija individualnih odgovora po stavkama, uz prosječnu vrijednost i standardnu devijaciju za ukupnu varijablu.

Tabela 20. Radni angažman zaposlenika u računovodstvenim agencijama

Stavke/varijabla (N = 121)	1 ili u potpunosti se ne slažem (N, %)	2 ili ne slažem se (N, %)	3 ili nemam stav (N, %)	4 ili slažem se (N, %)	5 ili u potpunosti se slažem (N, %)	M	SD
Na poslu se osjećate kao da "pucate" od energije.	4 (3,30%)	26 (21,50%)	34 (28,10%)	45 (37,20%)	12 (9,90%)	3,29	1,020
Smatrate da je vaš posao pun smisla i svrhe.	1 (0,80%)	11 (9,10%)	21 (17,40%)	65 (53,70%)	23 (19,00%)	3,81	0,879
Često imate osjećaj da vrijeme "leti" dok radite.	2 (1,70%)	5 (4,10%)	24 (19,80%)	50 (41,30%)	40 (33,10%)	4,00	0,922
Na poslu se osjećate snažno i energično.	1 (0,80%)	13 (10,70%)	42 (34,70%)	47 (38,80%)	18 (14,90%)	3,56	0,903
Oduševljeni ste vašim poslom.	3 (2,50%)	19 (15,70%)	30 (24,80%)	41 (33,90%)	28 (23,10%)	3,60	1,085
Kada radite zaboravite na sve oko sebe.	2 (1,70%)	18 (14,90%)	27 (22,30%)	54 (44,60%)	20 (16,50%)	3,60	0,988

Vaš posao Vas inspiriše.	2 (1,70%)	18 (14,90%)	28 (23,10%)	50 (41,30%)	23 (19,00%)	3,61	1,011
Čim se probudite imate želju da idete na posao.	17 (14,00%)	14 (11,60%)	46 (38,00%)	33 (27,30%)	11 (9,10%)	3,06	1,150
Osjećate se sretno kada radite intenzivno.	6 (5,00%)	8 (6,60%)	33 (27,30%)	52 (43,00%)	22 (18,20%)	3,63	1,018
Ponosni ste na vaš posao.	1 (0,80%)	2 (1,70%)	18 (14,90%)	55 (45,50%)	45 (37,20%)	4,17	0,799
"Uronjeni" ste u vaš posao.	4 (3,30%)	7 (5,80%)	25 (20,70%)	55 (45,50%)	30 (24,80%)	3,83	0,980
U stanju ste da radite veoma dugo bez pauze.	6 (5,00%)	13 (10,70%)	35 (28,90%)	46 (38,00%)	21 (17,40%)	3,52	1,058
Za Vas je vaš posao izazov.	2 (1,70%)	10 (8,30%)	34 (28,10%)	44 (36,40%)	31 (25,60%)	3,76	0,983
Često se "zanesete" kada radite.	2 (1,70%)	5 (4,10%)	31 (25,60%)	61 (50,40%)	22 (18,20%)	3,79	0,846
Na poslu ste veoma izdržljivi (psihički).	2 (1,70%)	9 (5,00%)	19 (15,70%)	59 (48,80%)	32 (26,40%)	3,91	0,931
Teško se odvajate od posla.	12 (9,90%)	29 (24,00%)	29 (24,00%)	49 (40,50%)	2 (1,70%)	3,00	1,057
Na poslu uvijek istrajete, čak i kada stvari ne idu dobro.	2 (1,70%)	3 (2,50%)	16 (13,20%)	66 (54,50%)	34 (28,10%)	4,05	0,815
UKUPNO RADNI ANGAŽMAN ZAPOSLENIKA						3,66	0,649

Izvor: ilustracija autora

Dobijeni rezultati ukazuju da je radni angažman zaposlenika u bh. računovodstvenim agencijama umjeren (prosječna vrijednost = 3,66, standardna devijacija 0,714).

5.5. Rezultati testiranja hipoteza istraživanja

Prilikom statističke analize uticaja organizacijskog učenja na zadovoljstvo poslom, organizacijsku posvećenost, te radni angažman zaposlenika u računovodstvenim agencijama, korištene su metode Pearsonove korelacije i proste linearne regresione analize. Testiranje hipoteza je obavljeno na uzorku od 121 aktivnog zaposlenika bh. računovodstvenih agencija.

U prvom koraku (inicijalno), je izvršena analiza stepena korelacije (povezanosti) između definisanih istraživačkih varijabli. U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 21. Stepenn korelacije (povezanosti) osnovnih istraživačkih varijabli

Pearsonova korelacija	Organizacijsko učenje	Zadovoljstvo poslom zaposlenika	Organizacijska posvećenost zaposlenika	Radni angažman zaposlenika
Organizacijsko učenje	1	0.675** (p = 0.000) N = 121	0.498** (p = 0.000) N = 121	0.586** (p = 0.000) N = 121

Zadovoljstvo poslom zaposlenika	0.675** (p = 0.000) N = 121	1	0.568** (p = 0.000) N = 121	0.663** (p = 0.000) N = 121
Organizacijska posvećenost zaposlenika	0.498** (p = 0.000) N = 121	0.568** (p = 0.000) N = 121	1	0.519** (p = 0.000) N = 121
Radni angažman zaposlenika	0.586** (p = 0.000) N = 121	0.663** (p = 0.000) N = 121	0.519** (p = 0.000) N = 121	1

** p < 0.01; * p < 0.05.

Izvor: ilustracija autora

Na osnovu dobijenih rezultata Pearsonove korelacije, možemo zaključiti da postoji statistički značajna ($p < 0.05$) pozitivna povezanost između organizacijskog učenja u računovodstvenim agencijama i sljedećih varijabli:

- zadovoljstvo poslom zaposlenika (0.675, $p = 0.000$),
- organizacijska posvećenost zaposlenika (0.498, $p = 0.000$),
- te radni angažman zaposlenika (0.586, $p = 0.000$).

Navedeni rezultati opravdavaju korištenje proste linearne regresione analize za potrebe testiranja definisanih hipoteza istraživanja. U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 22. Uticaj organizacijskog učenja na zadovoljstvo poslom zaposlenika u računovodstvenim agencijama

Prosta linearna regresija (N =121)		
Zavisna varijabla: Zadovoljstvo poslom zaposlenika	Intersept	Nezavisna varijabla: Organizacijsko učenje
β	1.442	0.656
SE	0.244	0.066
t	5.920	9.990
p	0.000	0.000
R = 0.675; R² = 0.456; Adjusted R² = 0.452		
F = 99.802; p = 0.000 < 0.05		

Izvor: ilustracija autora

Na osnovu dobijenih rezultata (koeficijent determinacije ili $R^2 = 0.456$) možemo zaključiti da organizacijsko učenje značajno utiče i objašnjava 45,6% promjena u stepenu zadovoljstva poslom zaposlenika u računovodstvenim agencijama. Dodatno, nominalno povećanje organizacijskog učenja za vrijednost 1 uzrokuje povećanje zadovoljstva poslom zaposlenika za vrijednost 0.656 ($p = 0.000 < 0.05$). Posljedično regresioni model glasi:

$$\text{Zadovoljstvo poslom zaposlenika} = 1.442 + 0.656 \times \text{Organizacijsko učenje} + \epsilon$$

Rezultati regresione analize ($F = 99.802$, $p = 0.000 < 0.05$) predstavljaju osnov za prihvatanje H1: Organizacijsko učenje ima pozitivan efekat na zadovoljstvo poslom zaposlenika u računovodstvenim agencijama.

Tabela 23. Uticaj organizacijskog učenja na organizacijsku posvećenost zaposlenika u računovodstvenim agencijama

Prosta linearna regresija (N =121)		
Zavisna varijabla: Organizacijska posvećenost zaposlenika	Intersept	Nezavisna varijabla: Organizacijsko učenje
β	2.036	0.327
SE	0.194	0.052
t	10.490	6.261
p	0.000	0.000
$R = 0.498$; $R^2 = 0.248$; Adjusted $R^2 = 0.241$		
$F = 39.195$; $p = 0.000 < 0.05$		

Izvor: ilustracija autora

Na osnovu dobijenih rezultata (koeficijent determinacije ili $R^2 = 0.248$) možemo zaključiti da organizacijsko učenje značajno utiče i objašnjava 24,8% promjena u stepenu organizacijske posvećenosti zaposlenika u računovodstvenim agencijama. Dodatno, nominalno povećanje

organizacijskog učenja za vrijednost 1 uzrokuje povećanje organizacijske posvećenosti zaposlenika za vrijednost 0.327 ($p = 0.000 < 0.05$). Posljedično regresioni model glasi:

$$\text{Organizacijska posvećenost zaposlenika} = 2.036 + 0.327 \times \text{Organizacijsko učenje} + \epsilon$$

Rezultati regresione analize ($F = 39.195$, $p = 0.000 < 0.05$) predstavljaju osnov za prihvatanje H2: Organizacijsko učenje ima značajan doprinos u unapređenju organizacijske posvećenosti zaposlenika u računovodstvenim agencijama.

Tabela 24. Uticaj organizacijskog učenja na radni angažman zaposlenika u računovodstvenim agencijama

Prosta linearna regresija (N =121)		
Zavisna varijabla: Radni angažman zaposlenika	Intersept	Nezavisna varijabla: Organizacijsko učenje
β	1.776	0.517
SE	0.243	0.066
t	7.298	7.884
p	0.000	0.000
R = 0.586; R ² = 0.343; Adjusted R ² = 0.338		
F = 62.154; p = 0.000 < 0.05		

Izvor: ilustracija autora

Na osnovu dobijenih rezultata (koeficijent determinacije ili $R^2 = 0.343$) možemo zaključiti da organizacijsko učenje značajno utiče i objašnjava 34,3% promjena u stepenu radnog angažmana zaposlenika u računovodstvenim agencijama. Dodatno, nominalno povećanje organizacijskog učenja za vrijednost 1 uzrokuje povećanje radnog angažmana zaposlenika za vrijednost 0.517 ($p = 0.000 < 0.05$). Posljedično regresioni model glasi:

$$\text{Radni angažman zaposlenika} = 1.776 + 0.517 \times \text{Organizacijsko učenje} + \epsilon$$

Rezultati regresione analize ($F = 62.154$, $p = 0.000 < 0.05$) predstavljaju osnov za prihvatanje H3: Organizacijsko učenje ima pozitivan uticaj na radni angažman zaposlenika u računovodstvenim agencijama.

ZAKLJUČAK

Fenomen organizacijskog učenja odavno je više potreba nego stvar izbora savremenih kompanija širom svijeta. U današnjici, gotovo je nemoguće pronaći kompaniju koja je u mogućnosti ignorisati organizacijsko učenje, jer bi to bilo ekvivalentno prihvatanju početka njenog "nestanka". Mnogi autori smatraju da je upravo organizaciono učenje ključni izvor efikasnosti, inovativnosti, konkurentske prednosti i nezaobilazan element strategije dugoročne održivosti. Iako je veliki broj autora dao svoj doprinos u predmetnoj oblasti, evidentna je neistraženost tj. nedostatak naučnih saznanja i empirijskih rezultata po pitanju uticaja organizacijskog učenja na zadovoljstvo, posvećenost i radni angažman zaposlenika u računovodstvenim agencijama.

Cilj istraživanja ovog rada jeste da na adekvatan način prikaže uticaj organizacijskog učenja na ponašanje zaposlenika u računovodstvenim agencijama. Tačnije, ovaj rad se fokusira na utvrđivanje efekta organizacijskog učenja na zadovoljstvo poslom, organizacijsku posvećenost, te radni angažman zaposlenika u računovodstvenim agencijama. Pri tome, isti doprinosi boljem razumijevanju pojmova organizacijskog učenja, zadovoljstva, posvećenosti i radnog angažmana zaposlenika s obzirom na to da je ovo jedan od rijetkih istraživačkih radova koji se bavi ovom ili sličnom tematikom na području BiH.

Za potrebe istraživanja korištena je metoda direktnog anketiranja, tačnije strukturirani upitnik koji je kreiran u skladu sa standardiziranim skalama za mjerenje definisanih istraživačkih varijabli. Istraživanje je izvršeno na uzorku od 121 aktivna zaposlenika računovodstvenih agencija u BiH sa različitim demografskim karakteristikama. Da bi se izvršilo testiranje prethodno definisanih varijabli korištene su statističke metode analiza pouzdanosti (Cronbach Alfa), Pearsonova korelaciona analiza, te prosta linearna regresiona analiza.

Prilikom mjerenja stavova zaposlenika o organizacijskom učenju u bh. računovodstvenim agencijama rezultati istraživanja ukazuju da je organizacijsko učenje u bh. računovodstvenim agencijama umjereno zastupljeno. Pri tome, najveće vrijednosti su zabilježene u slučaju dijaloga/propitivanja i sistemskog povezivanja dok su najmanje vrijednosti zabilježene u slučaju uspostavljenog sistema i osnaživanja zaposlenih. S druge strane, prilikom mjerenja stavova zaposlenika iz bh. računovodstvenih agencija o njihovom stepenu zadovoljstva poslom rezultati istraživanja ukazuju da je stepen zadovoljstva ovih zaposlenika umjeren.

Dodatno, ovo istraživanje se fokusiralo na mjerenje stavova zaposlenika iz bh. računovodstvenih agencija o njihovom stepenu organizacijske posvećenosti, pri čemu dobijeni rezultati ukazuju da zaposlenici u bh. računovodstvenim agencijama također imaju umjeren stepen organizacijske posvećenosti. Na kraju, mjerenjem stavova zaposlenika iz bh. računovodstvenih agencija o njihovom radnom angažmanu, dokazano je da je radni angažman ovih zaposlenika umjeren.

Korištenjem Pearsonove korelacije zaključujemo da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između organizacijskog učenja u računovodstvenim agencijama i varijabli zadovoljstvo poslom zaposlenika, organizacijska posvećenost zaposlenika, te radni angažman zaposlenika. U kontekstu navedenog, organizacijsko učenje značajno utiče i objašnjava 45,6% promjena u stepenu zadovoljstva poslom zaposlenika u računovodstvenim agencijama. Dodatno, povećanje organizacijskog učenja za vrijednost 1 uzrokuje povećanje zadovoljstva poslom zaposlenika za vrijednost 0.656. Ovakvi rezultati predstavljaju osnov za prihvatanje hipoteze H1 koja glasi: Organizacijsko učenje ima pozitivan efekat na zadovoljstvo poslom zaposlenika u računovodstvenim agencijama.

Pored toga, možemo zaključiti da organizacijsko učenje značajno utiče i objašnjava 24,8% promjena u stepenu organizacijske posvećenosti zaposlenika u računovodstvenim agencijama. U kontekstu navedenog, povećanje organizacijskog učenja za vrijednost 1 uzrokuje povećanje organizacijske posvećenosti zaposlenika za vrijednost 0.327. Ovakvi rezultati predstavljaju osnov za prihvatanje hipoteze H2 koja glasi: Organizacijsko učenje ima značajan doprinos u unapređenju organizacijske posvećenosti zaposlenika u računovodstvenim agencijama.

Na kraju na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da organizacijsko učenje značajno utiče i objašnjava 34,3% promjena u stepenu radnog angažmana zaposlenika u računovodstvenim agencijama. Dodatno, povećanje organizacijskog učenja za vrijednost 1 uzrokuje povećanje radnog angažmana zaposlenika za vrijednost 0.517. Ovakvi rezultati također predstavljaju osnov za prihvatanje treće hipoteze koja glasi: Organizacijsko učenje ima pozitivan uticaj na radni angažman zaposlenika u računovodstvenim agencijama.

Međutim, ovo istraživanje također ima neka ograničenja. Jedno od ograničenja jeste to što je istraživanje obavljeno na jako malom uzorku koji je rasprostranjen širom BiH. Upravo zbog toga, bilo bi poželjno obaviti ovu analizu u svakom gradu pojedinačno kako bi se dobili što precizniji podaci o uticaju organizacijskog učenja na ponašanje zaposlenika u računovodstvenim agencijama. Pored toga, potrebno je obaviti analizu uticaja organizacijskog učenja i na druge determinante individualnog ponašanja zaposlenika u računovodstvenim agencijama. Neke od tih determinanti su motivacija, učenje, stavovi, vrijednosti i slično.

LITERATURA

1. Aghaei, N., Ziaee, A., Shahrbanian, S. (2012). Relationship between learning organization and organizational commitment among employees of Sport and Youth Head Office of western provinces of Iran. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 1(3), 59-69.
2. Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.
3. Anwar, R., Niode, S. H. M. (2017). The effects of Learning Organization towards Employees' Innovative Behavior Mediated by Work Engagement (A Study in Indonesia). *Advances in Intelligent Systems Research*, Vol. 131, 159-164.
4. Argyris, C., Schon, D. (1978). *Organisational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
5. Atak, M., Erturgut, R. (2010). An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 2, 3472-3476.
6. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
7. Balay, R. (2012). Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment: A Comparison between Private and Public University. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(4), 2474-2486.
8. Cranny, C.J., Smith, P.C. and Stone, E. (1992) Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(4).
9. Cyert, R., March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New York: Prentice-Hall.
10. Dekoulou, P., Trivellas, P. (2015). Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 175, 367-375.
11. Demir, B., Tatar, A. (2022). Investigation of the Relationship between Organizational Learning and Job Satisfaction. *Logos Universality Mentality Education Novelty: Political Sciences & European Studies*, 7(1), 101-138.
12. Desa, N. M., Ding, J. (2016). Effects of Organizational Learning Culture and Developmental Feedback on Engineers' Career Satisfaction in the Manufacturing Organizations in Malaysia. *International Review of Management and Business Research*, 5(3), 1154-1162.
13. Dessler, G. (2016). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Naklada Mate.
14. Durairaj, I. Y. A., Thiruvendakam, T., Subrahmanian, M. (2018). The Role of Organizational Learning in Employee Engagement and the Mediating Role of e-Learning Resources Quality, *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*, 6(4), 78-87.
15. Fallah, V., Paydar, F., Saghari, F. (2016). Investigating the Effect of Organizational Learning Levels on Job Satisfaction in Elementary School Teachers (Iranian Study). *The Social Sciences*, Vol. 11, 6068-6072.

16. Faradhita, F. N. F., Suhana, F. (2022). The Role of Organizational Learning on Employee Performance Through Motivation and Organizational Commitment as Mediation Variables. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(1), 29-41.
17. Gunawan, A. W., Azzahroh, K., Tajib, E., Aseanty, D. (2022). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Effect of Organizational Culture and Organizational Learning on Employee Performance at PT. Techno Motor Indonesia. *LePALISSHE*, 1-9.
18. Gutić, D., Gutić-Martinčić, S. (2020). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Effectus.
19. Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 229, 289-297.
20. Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1-27.
21. Hendry, C. (1996). Understanding and creating while organizational change through learning theory. *Human Relations*, 49(5), 621-641.
22. Jurina, M. (2009). *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Veleučilište s pravom javnosti Baltazar.
23. Jyothibabu, C., Farooq, A., Pradhan, B. B. (2010). An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization*, 17(4), 303-327.
24. Karim, Z., Rahman, M. (2018). The Impact of Learning Organization on the Performance of Organizations and Job Satisfaction of Employees: An Empirical Study on Some Public and Private Universities in Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 10(8), 142-151.
25. Kinicki, A., Fugate, M. (2016). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. New York: McGraw-Hill Education.
26. Lin, H. C., Lee, Y. D. (2017). A Study of the Influence of Organizational Learning on Employees' Innovative Behavior and Work Engagement by a Cross-Level Examination. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(7), 3463-3478.
27. Macdonald, S, MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16.
28. Margana, G. S., Widodo, S. E., Mukhtar, M. (2019). The Effect of ORGANIZATIONAL Learning and Work Engagement on Educators Innovative Behavior in Sebasa Polri. *International Journal of Advanced Research (IJAR)*, 7(8), 684-693.
29. Milutinović, M. (2008). *Menadžment ljudskih resursa*. Niš: Sven.
30. Montes, F. J. L., Moreno, A. R., Morales, V. G. (2005). Influence of leadership support and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, Vol. 25, 1159-1172.
31. Njoroge, P, T., Bula, H., Wanyoike, R. (2021). Mediation effect of work engagement on the relationship between organizational learning and employees' performance in Kenyan context. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(2), 29- 44.

32. Ogueyungbo, O. O., Chinonye, M. L., Igbinoba, E. (2017). Organisational Learning and Employee Engagement: A Literature Review. *ADVED 2019 - 5th International Conference on Advances in Education and Social Sciences*, 894-900.
33. Ogueyungbo, O. O., Chinonye, M. L., Igbinoba, E., Salau, O., Falola, H., Olokundu, M. (2020). Organisational learning and employee engagement: The mediating role of supervisory support, *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-15.
34. Parul, M., Pooja, G. (2017). Learning organization and work engagement: exploring the nexus in Indian IT sector, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(3), 166-189.
35. Pereira, G. U., Machado, W. L., Oliveira, M. Z. (2021). Organizational learning culture in industry 4.0: relationships with work engagement and turnover intention. *Human Resource Development International*, 1-22.
36. Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*: Beograd: IZRMSP.
37. Rahimić, Z. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
38. Rauza, M. J. (2018). Impact of learning organization on job satisfaction: an empirical study of telecommunication companies of Pakistan. *The Business and Management Review*, 10(1), 184-189.
39. Rose, R. C., Kumar, N., Pak, O. G. (2009). The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance. *The Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55-66.
40. Schaufeli, W., Bakker, A. (2004). *UWES (Utrecht Work Engagement Scale) Manual*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
41. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., Bakker, A. B. (2003). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
42. Soetantyoa, T. I., Ardiyanti, N. (2018). Innovative Behavior, Learning Organization, and the Mediating Role of Work Engagement in IT Sector. *Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR)*, 1-12.
43. Spicer, D. P., Sadler-Smith, E. (2006). Organizational learning in smaller manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 24(2), 133-158.
44. Syarif, I. (2014). The Impact of Organizational Learning Culture Towards Job Satisfaction and Turnover Intention in Multinational Companies. *iBuss Management*, 2(2), 117-123.
45. Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
46. Wahyuni, W., Sujanto, B., Supadi, S. (2021). The mediating role of organizational learning in the relationship between organizational commitment and lecturer innovative behavior. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 6(1), 1-8.
47. Wang, G. X., Rashid, A. M. (2022). Job satisfaction as the mediator between a learning organization and organizational commitment among lecturers. *European Journal of Educational Research*, 11(2), 847-858.
48. Wawan, E. M., Musandi, S. (2021). The Effect Of Learning Organization And Leadership On Organizational Commitment And Its Impact On Personnel Performance Of Kodam Im

- Operation Assistant. *International Journal of Scientific and Management Research*, 4(2), 1-10.
49. Wiyana, I. K. D., Sriathi, A. A. A. (2021). The Effect of Organizational Learning on Employee Performance Mediated by Organizational Commitment (Study at PT. Agung Jaya Internasional). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 631-636.
50. Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 49-53.

PRILOZI

Upitnik

Poštovani,

U cilju izrade završnog/master rada na Ekonomskom fakultetu u Sarajevu, sprovodi se istraživanje na temu: "Uticaj organizacijskog učenja na zadovoljstvo, posvećenost i radni angažman zaposlenika u računovodstvenim agencijama". Molimo Vas da pažljivo pročitate pitanja koja su navedena u nastavku, te da na ista odgovorite što objektivnije i iskrenije, uz napomenu da će se vaši odgovori koristiti isključivo za potrebe istraživanja.

Napomena: *Predmetni upitnik je anoniman i namijenjen isključivo aktivnim zaposlenicima računovodstvenih agencija u BiH.*

Hvala!

DEMOGRAFIJA:

1. Vaš spol?

- 1) Muški
- 2) Ženski

2. Vaša starosna dob?

- 1) Manje od 30 godina
- 2) Od 30 do 40 godina
- 3) Od 41 do 50 godina
- 4) Od 51 do 60 godina
- 5) Preko 60 godina

3. Vaš stepen obrazovanja?

- 1) Osnovna škola
- 2) Srednja stručna sprema
- 3) Viša stručna sprema
- 4) Visoka stručna sprema
- 5) Magisterij ili master
- 6) Doktorat

4. Vaš bračni status?

- 1) Neoženjen/neudata
- 2) Oženjen/udata
- 3) Razveden/a
- 4) Udovac/ica

5. Vaš roditeljski status (broj djece)?

- 1) Bez djece
- 2) Jedno dijete
- 3) Dvoje djece
- 4) Troje ili više djece

6. Status vašeg radnog mjesta u računovodstvenoj agenciji?

- 1) Volonter/pripravnik
- 2) Ugovor na određeno
- 3) Ugovor na neodređeno

7. Vaša pozicija (radno mjesto) u računovodstvenoj agenciji?

- 1) Rukovodeće/menadžersko
- 2) Nerukovodeće

8. Dužina vašeg radnog staža u računovodstvenoj agenciji?

- 1) Manje od 5 godina
- 2) Od 5 do 10 godina
- 3) Preko 10 godina

9. Vlasništvo vaše računovodstvene agencije?

- 1) Državno/javno
- 2) Domaće privatno
- 3) Strano privatno

10. Broj zaposlenih u vašoj računovodstvenoj agenciji?

- 1) Manje od 10 zaposlenih
- 2) Od 10 do 50 zaposlenih
- 3) Preko 50 zaposlenih

11. Dužina poslovanja vaše računovodstvene agencije?

- 1) Manje od 10 godina
- 2) Od 10 do 20 godina
- 3) Preko 20 godina

12. Pažljivo pročitajte tvrdnje navedene u nastavku i razmislite u kojoj mjeri se slažete s istima odabirom jednog od ponuđenih odgovora (1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem).

1.	U vašoj organizaciji zaposlenici identificiraju vještine koje su im potrebne za obavljanje budućih radnih zadataka.	1	2	3	4	5
2.	U vašoj organizaciji zaposlenici pomažu jedni drugima prilikom učenja.	1	2	3	4	5
3.	U vašoj organizaciji zaposlenici imaju dovoljno vremena za učenje.	1	2	3	4	5
4.	U vašoj organizaciji zaposlenici se nagrađuju za učenje.	1	2	3	4	5
5.	U vašoj organizaciji zaposlenici daju otvorene i iskrene povratne informacije jedni drugima.	1	2	3	4	5
6.	U vašoj organizaciji zaposlenici slušaju mišljenja drugih prije nego što nešto kažu.	1	2	3	4	5
7.	U vašoj organizaciji zaposlenici se ohrabruju da pitaju "zašto" bez obzira na njihov rang (poziciju).	1	2	3	4	5
8.	U vašoj organizaciji, zaposlenici kad god iznesu mišljenje, oni također pitaju i druge šta misle.	1	2	3	4	5
9.	U vašoj organizaciji zaposlenici provode vrijeme u izgradnji povjerenja jedni s drugima.	1	2	3	4	5
10.	U vašoj organizaciji timovi/grupe imaju slobodu prilagođavanja njihovih ciljeva prema potrebi.	1	2	3	4	5
11.	U vašoj organizaciji, timovi/grupe tretiraju članove kao jednake, bez obzira na njihov rang ili poziciju.	1	2	3	4	5
12.	U vašoj organizaciji, timovi/grupe se podjednako fokusiraju na zadatke i međuljudske odnose unutra istih.	1	2	3	4	5
13.	U vašoj organizaciji, timovi/grupe revidiraju svoje zaključke kao rezultat grupnih diskusija ili prikupljenih informacija.	1	2	3	4	5
14.	U vašoj organizaciji, timovi/grupe se nagrađuju za njihova zajednička postignuća.	1	2	3	4	5
15.	U vašoj organizaciji preovladava dvosmjerna komunikacija između zaposlenika.	1	2	3	4	5
16.	U vašoj organizaciji, zaposlenici mogu u bilo kom trenutku, veoma brzo i lako dobiti potrebne informacije.	1	2	3	4	5
17.	U vašoj organizaciji, se baza s podacima o vještinama zaposlenika, redovno ažurira.	1	2	3	4	5
18.	U vašoj organizaciji je kreiran sistem za mjerenje jaza između trenutnog i očekivanog učinka zaposlenika.	1	2	3	4	5
19.	U vašoj organizaciji su naučene lekcije na raspolaganju svim zaposlenicima.	1	2	3	4	5
20.	U vašoj organizaciji se mjere resursi i vrijeme utrošeni na edukaciju zaposlenika.	1	2	3	4	5
21.	U vašoj organizaciji se prepoznaju zaposlenici po preuzimanju inicijative.	1	2	3	4	5
22.	Vaša organizacija daje zaposlenicima izbor po pitanju odabira radnih zadataka.	1	2	3	4	5
23.	Vaša organizacija ohrabruje zaposlenike da daju doprinos definisanju njene vizije.	1	2	3	4	5

24.	Vaša organizacija daje zaposlenicima kontrolu nad resursima koji su im potrebni za obavljanje poslova.	1	2	3	4	5
25.	Vaša organizacija podržava zaposlenike koji preuzimaju proračunate rizike.	1	2	3	4	5
26.	Vaša organizacija vodi računa o usklađenosti vizije na različitim hijerarhijskim nivoima i radnim grupama.	1	2	3	4	5
27.	Vaša organizacija pomaže zaposelnicima da uravnoteže poslovne i privatne (porodične) obaveze.	1	2	3	4	5
28.	Vaša organizacija ohrabruje zaposlenike da razmišljaju iz globalne perspektive.	1	2	3	4	5
29.	Vaša organizacija ohrabruje zaposlenike da stavove kupaca unesu u proces donošenja odluka.	1	2	3	4	5
30.	Vaša organizacija vodi računa o uticaju poslovnih odluka na moral zaposlenika.	1	2	3	4	5
31.	Vaša organizacija saraduje s društvenom zajednicom kako bi zadovoljila zajedničke potrebe.	1	2	3	4	5
32.	Vaša organizacija, ohrabruje zaposlenike da traže odgovore iz različitih odjela, prilikom rješavanja problema.	1	2	3	4	5

13. Pažljivo pročitajte tvrdnje navedene u nastavku i razmislite u kojoj mjeri se slažete s istima odabirom jednog od ponuđenih odgovora (1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem).

1.	Redovno dobijate priznanje za dobro obavljen posao.	1	2	3	4	5
2.	Osjećate bliskost s radnim kolegama.	1	2	3	4	5
3.	Osjećate se dobro zbog rada u trenutnoj organizaciji.	1	2	3	4	5
4.	Osjećate se sigurno po pitanju vašeg posla.	1	2	3	4	5
5.	Vjerujete da je menadžmentu stalo do Vas.	1	2	3	4	5
6.	Generalno, vjerujete da je posao dobar za vaše fizičko zdravlje.	1	2	3	4	5
7.	Vaša plata je dobra.	1	2	3	4	5
8.	Svi vaši talenti i vještine su iskorišteni na poslu.	1	2	3	4	5
9.	Slažete se dobro s vašim nadređenim.	1	2	3	4	5
10.	Osjećate se dobro u vezi vašeg posla.	1	2	3	4	5

14. Pažljivo pročitajte tvrdnje navedene u nastavku i razmislite u kojoj mjeri se slažete s istima odabirom jednog od ponuđenih odgovora (1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem).

1.	Bili biste veoma sretni kada biste ostatak vaše karijere proveli u vašoj organizaciji.	1	2	3	4	5
2.	Uživite razgovarati o vašoj organizaciji s ljudima izvan nje.	1	2	3	4	5
3.	Suosjećate se s problemima vaše organizacije.	1	2	3	4	5
4.	Mislite da biste se veoma lako mogli vezati za neku drugu organizaciju. R	1	2	3	4	5
5.	Ne osjećate se kao "dio porodice" u vašoj organizaciji. R	1	2	3	4	5
6.	Ne osjećate se "emocionalno vezanim" za vašu organizaciju. R	1	2	3	4	5
7.	Vaša organizacija za Vas ima veliki lični značaj.	1	2	3	4	5

8.	Ne osjećate "snažan" osjećaj pripadnosti vašoj organizaciji. R	1	2	3	4	5
9.	Ne plašite se šta bi se moglo desiti u slučaju da date otkaz u vašoj organizaciji. R	1	2	3	4	5
10.	Bilo bi Vam jako teško da napustite vašu organizaciju, čak i kad biste to željeli.	1	2	3	4	5
11.	Previše toga u vašem životu bi bilo poremećeno ako biste u ovom trenutku odlučili da napustite vašu organizaciju.	1	2	3	4	5
12.	Ne bi Vas previše koštalo da napustite vašu organizaciju. R	1	2	3	4	5
13.	Trenutno je ostanak u vašoj organizaciji stvar neophodnosti koliko i želje.	1	2	3	4	5
14.	Smatrate da imate vrlo malo opcija kada je u pitanju napuštanje vaše organizacije.	1	2	3	4	5
15.	Jedna od rijetkih ozbiljnih posljedica napuštanja vaše organizacije bila bi nedostatak dostupnih alternativa.	1	2	3	4	5
16.	Jedan od glavnih razloga zbog kojih nastavljate raditi za vašu organizaciju je taj što bi odlazak zahtijevao značajnu ličnu žrtvu.	1	2	3	4	5
17.	Mišljenja ste da se ljudi danas prečesto sele iz jedne u drugu organizaciju.	1	2	3	4	5
18.	Ne vjerujete da pojedinac uvijek mora biti lojalan svojoj organizaciji. R	1	2	3	4	5
19.	Odlazak iz jedne u drugu organizaciju za Vas je neetičan.	1	2	3	4	5
20.	Jedan od glavnih razloga zašto nastavljate raditi u vašoj organizaciji je taj što vjerujete da je lojalnost važna i stoga osjećate moralnu obavezu da ostanete.	1	2	3	4	5
21.	Kada biste dobili ponudu za bolji posao negdje drugo, ne biste smatrali ispravnim da napustite vašu organizaciju.	1	2	3	4	5
22.	Naučeni ste da vjerujete da je važno ostati lojalan jednoj organizaciji.	1	2	3	4	5
23.	Stvari su bile bolje u danima kada su ljudi ostajali u jednoj organizaciji tokom većine svojih karijera.	1	2	3	4	5
24.	Ne mislite da je više razumno biti "muškarac ili žena iz organizacije". R	1	2	3	4	5

15. Pažljivo pročitajte tvrdnje navedene u nastavku i razmislite u kojoj mjeri se slažete s istima odabirom jednog od ponuđenih odgovora (1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem).

1.	Na poslu se osjećate kao da "pucate" od energije.	1	2	3	4	5
2.	Smatrate da je vaš posao pun smisla i svrhe.	1	2	3	4	5
3.	Često imate osjećaj da vrijeme "leti" dok radite.	1	2	3	4	5
4.	Na poslu se osjećate snažno i energično.	1	2	3	4	5
5.	Oduševljeni ste vašim poslom.	1	2	3	4	5
6.	Kada radite zaboravite na sve oko sebe.	1	2	3	4	5
7.	Vaš posao Vas inspiriše.	1	2	3	4	5
8.	Čim se probudite imate želju da idete na posao.	1	2	3	4	5
9.	Osjećate se sretno kada radite intenzivno.	1	2	3	4	5
10.	Ponosni ste na vaš posao.	1	2	3	4	5
11.	"Uronjeni" ste u vaš posao.	1	2	3	4	5
12.	U stanju ste da radite veoma dugo bez pauze.	1	2	3	4	5
13.	Za Vas je vaš posao izazov.	1	2	3	4	5
14.	Često se "zanesete" kada radite.	1	2	3	4	5
15.	Na poslu ste veoma izdržljivi (psihički).	1	2	3	4	5

16.	Teško se odvajate od posla.	1	2	3	4	5
17.	Na poslu uvijek istrajete, čak i kada stvari ne idu dobro.	1	2	3	4	5