

UNIVERZITET U SARAJEVU  
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**EFEKTI INDIVIDUALNOG PONAŠANJA NA POBOLJŠANJE  
POSLOVNE UČINKOVITOSTI**

Sarajevo, april 2024.

BENJAMIN RESIĆ

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, Benjamin Resić, student drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 4955 na programu Zajednički master studij EFZG i EFSA, smjer Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem, izjavljujem da sam završni rad na temu:

### **EFEKTI INDIVIDUALNOG PONAŠANJA NA POBOLJŠANJE POSLOVNE UČINKOVITOSTI**

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

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao 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, 11.02.2024.

Potpis studenta:

## SAŽETAK

Tema ovog istraživačkog rada odnosi se na analizu efektata individualnog ponašanja na poslovnu učinkovitost u organizacijama. Sam koncept organizacijske učinkovitosti sinonim je za organizacijski uspjeh ili organizacijsku vrijednost koja asocira na postizanje ciljeva. Dodatno organizacijska učinkovitost pomaže kompanijama u procjeni njihovog napretka prema ispunjenju misije i svrhe poslovanja, te da se preduslovi njenog poboljšanja ogledaju u sposobnosti menadžmenta da osigura bolju komunikaciju, interakciju, vodstvo, kvalitet odlučivanja, produktivnost, rast, stabilnost, prilagodljivost, te pozitivno radno okruženje koje karakteriše zajednički duh i osjećaj zadovoljstva unutar radnog kolektiva. I više je nego jasno da organizacijska učinkovitost predstavlja „nezaobilazan“ fenomen u poslovnoj praksi savremenih kompanija, stoga nas ne trebaju iznenaditi permanentna nastojanja mnogobrojnih istraživača i autora unutar akademske zajednice, u kontekstu identificiranja njenih signifikantnih determinanti.

U ovom radu fokus je na analizi organizacijskog građanskog ponašanja, organizacijske posvećenosti i motivacije zaposlenika kao determinanti individualnog organizacionog ponašanja na poslovnu učinkovitost u organizacijama. Sam kraj rada fokusiran je na prezentaciju dobijenih rezultata empirijskog istraživanja, te komparaciju istih sa istraživanjima koja su obavljena u prethodnom periodu, te koja su fokusirana na istu ili sličnu predmetnu oblast. Uzimajući u obzir da ova tema nije dovoljno analizirana na području Bosne i Hercegovine, ovaj rad će poslužiti kao osnov za istraživanja koja dolaze.

**Ključne riječi:** organizacijsko građansko ponašanje, organizacijska posvećenost, motivacija zaposlenika, poslovna učinkovitost.

## ABSTRACT

The topic of this research work is related to the analysis of the effects of individual behavior on business efficiency in organizations. The very concept of organizational effectiveness is synonymous with organizational success or organizational value associated with achieving goals. In addition, organizational effectiveness helps companies assess their progress toward fulfilling the mission and business purpose, and that the prerequisites for its improvement are reflected in management's abilities to ensure better communication, interaction, leadership, decision-making quality, productivity, growth, stability, adaptability, and a positive work environment. which is characterized by a common spirit and a sense of satisfaction within the work team. And it is more than clear that organizational efficiency is an "inevitable" phenomenon in business practice of modern companies, so we should not be surprised by permanent efforts numerous researchers and authors within the academic community, in the context of identifying its significant determinants.

In this paper, the focus is on the analysis of organizational citizenship behavior, organizational commitment and employee motivation as determinants of individual organizational behavior on business efficiency in organizations. The very end of the work is focused on the presentation of the obtained results of the empirical research, and the comparison of them with the researches that were carried out in the previous period, and which were focused on the same or similar subject area. Considering that this topic has not been sufficiently analyzed in the area of Bosnia and Herzegovina, this paper will serve as a basis for future research.

**Key words:** organizational citizenship behavior, organizational commitment, employee motivation, business efficiency.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problem i svrha istraživanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Istraživačko pitanje i hipoteze istraživanja .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Ciljevi istraživanja .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Metodologija istraživanja.....</b>	<b>4</b>
<b>1.5. Struktura završnog rada .....</b>	<b>5</b>
<b>1.6. Naučni doprinos završnog rada.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Osnove poslovne (organizacijske) učinkovitosti .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Pojam i definicija poslovne (organizacijske) učinkovitosti .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Koncept i modeli poslovne (organizacijske) učinkovitosti .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. Metode mjerenja poslovne (organizacijske) učinkovitosti.....</b>	<b>9</b>
<b>2.4. Determinante (faktori) poslovne (organizacijske) učinkovitosti .....</b>	<b>10</b>
<b>2.5. Strategije unapređenja poslovne (organizacijske) učinkovitosti.....</b>	<b>12</b>
<b>2.6. Važnost i značaj poslovne (organizacijske) učinkovitosti u savremenoj poslovnoj praksi.....</b>	<b>13</b>
<b>3. Osnove individualnog organizacijskog ponašanja .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. Pojam i definicija organizacijskog ponašanja.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. Tipovi organizacionog ponašanja.....</b>	<b>16</b>
<b>3.3. Pojam i definicija individualnog organizacijskog ponašanja .....</b>	<b>18</b>
<b>3.4. Elementi individualnog organizacijskog ponašanja .....</b>	<b>18</b>
3.4.1. Organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika .....	23
3.4.2. Organizacijska posvećenost zaposlenika .....	24
3.4.3. Motivacija zaposlenika.....	25
<b>3.5. Menadžment individualnog organizacijskog ponašanja .....</b>	<b>28</b>
<b>3.6. Važnost i značaj individualnog organizacijskog ponašanja u savremenoj poslovnoj praksi .....</b>	<b>29</b>
<b>4. Odnos individualnog organizacijskog ponašanja i poslovne (organizacijske) učinkovitosti .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1. Odnos organizacijskog građanskog ponašanja zaposlenika i poslovne (organizacijske) učinkovitosti .....</b>	<b>30</b>

4.2. Odnos organizacijske posvećenosti zaposlenika i poslovne (organizacijske) učinkovitosti .....	32
4.3. Odnos motivacije zaposlenika i poslovne (organizacijske) učinkovitosti kompanija .....	33
5. Empirijsko istraživanje efekata individualnog ponašanja zaposlenika na poslovnu (organizacijsku) učinkovitost kompanija .....	35
5.1. Dinamika i karakteristike istraživačkog procesa .....	35
5.2. Karakteristike uzorka istraživanja .....	39
5.3. Rezultati deskriptivno-komparativne analize istraživanja .....	51
5.4. Rezultati testiranja hipoteza istraživanja .....	57
6. ZAKLJUČAK .....	60
REFERENCE .....	63
PRILOZI .....	1

## POPIS TABELA

Tabela 1. Definisanje organizacionog ponašanja .....	14
Tabela 2. Pouzdanost skale za mjerenje organizacijskog građanskog ponašanja .....	36
Tabela 3. Pouzdanost skale za mjerenje organizacijske posvećenosti .....	37
Tabela 4. Pouzdanost skale za mjerenje motivacije .....	38
Tabela 5. Pouzdanost skale za mjerenje poslovne (organizacijske) učinkovitosti .....	39
Tabela 6. Spol ispitanika .....	40
Tabela 7. Godine starosti ispitanika .....	41
Tabela 8. Stepen obrazovanja ispitanika .....	42
Tabela 9. Radno mjesto ispitanika u kompaniji .....	43
Tabela 10. Status radnog mjesta ispitanika .....	44
Tabela 11. Dužina radnog staža ispitanika na trenutnoj poziciji .....	45
Tabela 12. Osnovna djelatnost kompanije ispitanika .....	46
Tabela 13. Veličina (broj zaposlenih) kompanije ispitanika .....	47
Tabela 14. Pravni oblik organizovanja kompanije ispitanika .....	48
Tabela 15. Većinsko vlasništvo kompanije ispitanika .....	49
Tabela 16. Dužina poslovanja kompanije ispitanika .....	50
Tabela 17. Organizacijsko građansko ponašanje ispitanika .....	51
Tabela 18. Organizacijska posvećenost ispitanika .....	54
Tabela 19. Motivacija ispitanika .....	55
Tabela 20. Poslovna (organizacijska) učinkovitost kompanija ispitanika .....	56
Tabela 21. Stepen povezanosti (korelacije) istraživačkih varijabli .....	58
Tabela 22. Uticaj individualnog ponašanja na poslovnu (organizacijsku) učinkovitost kompanija .....	59

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	40
Grafikon 2. Godine starosti ispitanika.....	41
Grafikon 3. Stepen obrazovanja ispitanika.....	42
Grafikon 4. Radno mjesto ispitanika u kompaniji.....	43
Grafikon 5. Status radnog mjesta ispitanika.....	44
Grafikon 6. Dužina radnog staža ispitanika na trenutnoj poziciji .....	45
Grafikon 7. Osnovna djelatnost kompanije ispitanika.....	46
Grafikon 8. Veličina (broj zaposlenih) kompanije ispitanika.....	47
Grafikon 9. Pravni oblik organizovanja kompanije ispitanika.....	48
Grafikon 10. Većinsko vlasništvo kompanije ispitanika .....	49
Grafikon 11. Dužina poslovanja kompanije ispitanika .....	50

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Zavisne i nezavisne varijable individualnog organizacionog ponašanja .....	18
Slika 2. Faktori koji utiču na proces motivacije .....	27

## **POPIS SHEMA**

Shema 1. SWOT matrica .....	8
Shema 2. Mjerenje poslovne učinkovitosti .....	10
Shema 3. Tipovi organizacionog ponašanja .....	16
Shema 4. Elementi individualnog organizacijskog ponašanja .....	19
Shema 5. Modeli učenja .....	22
Shema 6. Faktori organizacijskog građanskog ponašanja .....	24
Shema 7. Odnos individualnog organizacijskog ponašanja i poslovne učinkovitosti.....	30

## **POPIS SKRAĆENICA**

OGP- Organizacijsko građansko ponašanje (engl. Organizational citizenship behavior)

BSC- Uravnotežena matrica (engl. Balanced Scorecard)

# 1. UVOD

## 1.1. Problem i svrha istraživanja

Poslovna učinkovitost podrazumijeva sposobnost organizacije da osigura i koristi resurse za postizanje definisanih ciljeva. Ona je najčešće uslovljena determinantama kao što su način koordinacije radnog procesa, stepen privrženosti pojedinaca poslovnom subjektu ili sklonost zaposlenika ka međusobnoj saradnji (uključujući odnos s menadžmentom i širom društvenom zajednicom). Kako bi ostvarile postavljene ciljeve, organizacije formulišu strategije čije strukture predstavljaju osnov za projektiranje i postavljanje vrijednosti koje je potrebno ostvariti, što za posljedicu ima provođenje periodičnih procjena kako bi se utvrdio stepen (nivo) njihovog dostignuća. Upravo postupak određivanja razine performansi izvedbe poslovnih ciljeva naziva se organizacijska učinkovitost (Heilman, Kennedy-Phillips, 2011). Generalno, koncept organizacijske učinkovitosti sinonim je za organizacijski uspjeh ili organizacijsku vrijednost koja asocira na postizanje ciljeva.

Kada je u pitanju njena definicija, ona se poistovjećuje s mjerom u kojoj organizacija kao socijalni sistem, s obzirom na raspoložive resurse i imovinu, ispunjava definisane ciljeve bez obezvrijeđivanja vlastitih sredstava i generisanja pretjeranog pritiska na svoje članove (Arnold, 2016). Interesantno je da organizacijska učinkovitost pomaže kompanijama u procjeni njihovog napretka prema ispunjenju misije i svrhe poslovanja, te da se preduslovi njenog poboljšanja ogledaju u sposobnosti menadžmenta da osigura bolju komunikaciju, interakciju, vodstvo, kvalitet odlučivanja, produktivnost, rast, stabilnost, prilagodljivost, te pozitivno radno okruženje koje karakteriše zajednički duh i osjećaj zadovoljstva unutar radnog kolektiva.

I više je nego jasno da organizacijska učinkovitost predstavlja „nezaobilazan“ fenomen u poslovnoj praksi savremenih kompanija, stoga nas ne trebaju iznenaditi permanentna nastojanja mnogobrojnih istraživača i autora unutar akademske zajednice, u kontekstu identificiranja njenih signifikantnih determinanti. U okviru predmetne oblasti, posebno se ističu naučno-empirijska saznanja (prezentirana u nastavku) po pitanju individualnog ponašanja zaposlenika (s akcentom na organizacijsko građansko ponašanje, organizacijsku posvećenost, te motivaciju), koja su nam poslužila kao osnov za izbor teme i definisanje metodološkog okvira budućeg završnog rada. Jedno od ranih empirijskih istraživanja (Podsakoff, MacKenzie, 1997), provedeno na uzorku od 306 ispitanika, ukazuje na statistički značajan uzročno-posljedični odnos između organizacijskog građanskog ponašanja zaposlenika i organizacijske učinkovitosti u američkim kompanijama.

Walz i Niehoff (2000) su ustanovili da organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika predstavlja pozitivnu determinantu unapređenja organizacijske učinkovitosti u slučaju 30 restorana. Jain, Giga i Cooper (2011) naglašavaju da je organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika pozitivan uzročnik poboljšanja individualne i organizacijske učinkovitosti.



Predmetno istraživanje je obuhvatilo uzorak od 250 menadžera srednjeg nivoa indijskih kompanija iz proizvodne industrije. Dodatno, MacKenzie, Podsakoff i Podsakoff (2011) su identificirali signifikantan uticaj organizacijskog građanskog ponašanja zaposlenika na organizacijsku učinkovitost 150 restorana. Ranjbar, Zamani i Amiri (2014) su tokom kvantitativne studije, provedeno na uzorku od 360 ispitanika, utvrdili da organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika ima statistički značajan i pozitivan uticaj na stepen organizacijske učinkovitosti (s akcentom na produktivnost) univerziteta u Iranu. Također, Kumaria i Thapliyalb (2017) su na uzorku od 40 indijskih ispitanika, došli do empirijskih rezultata shodno kojima organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika statistički značajno utiče na organizacijsku učinkovitost. Rahmawati (2018) iznosi empirijske rezultate shodno kojima organizacijsko građansko ponašanje 96 zaposlenika značajno korelira i utiče na stepen organizacijske učinkovitosti javnih institucija.

Yaakobi i Weisberg (2020) su došli do jasnih empirijskih saznanja, u skladu s kojima je organizacijsko građansko ponašanje 180 zaposlenika i menadžera pozitivan prediktor organizacijske učinkovitosti. Ramalakshmi i Ravindran (2022) opisuju organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika kao pozitivan faktor unapređenja stepena organizacijske učinkovitosti (s naglaskom na konkurentnost i finansijske performanse) IT kompanija iz Indije. Njihovo istraživanje je provedeno na uzorku od 401 ispitanika, uz korištenje regresione analize prilikom obrade prikupljenih primarnih podataka. Zaključno, Fan, Wider i Chan (2023) ističu da organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika ima značajan doprinos po pitanju unapređenja stepena organizacijske učinkovitosti.

Preliminarno empirijsko istraživanje (Angle, Perry, 1981) provedeno na uzorku od 1244 ispitanika, ukazuje na statistički značajan uzročno-posljedični odnos između organizacijske posvećenosti zaposlenika i organizacijske učinkovitosti 24 američke kompanije. Fornes i Rocco (2004) su kroz strukturalni pregled literature iz predmetne oblasti, ustanovili da organizacijska posvećenost zaposlenika predstavlja pozitivnu determinantu unapređenja organizacijske učinkovitosti kompanija iz SAD-a.

Geneviciute-Janoniene i Endriulaitiene (2014) su tokom kvantitativne studije, provedene na uzorku od 1053 zaposlenika, utvrdili da organizacijska posvećenost zaposlenika ima statistički značajan i pozitivan uticaj na stepen organizacijske učinkovitosti kompanija u Litvaniji. Također, Sharma (2016) je na uzorku od 196 indijskih zaposlenika iz javnog i privatnog sektora, došao do empirijskih rezultata shodno kojima organizacijska posvećenost zaposlenika statistički značajno utiče na organizacijsku učinkovitost kompanija u prehrambenoj industriji.

Metin i Asli (2018) su identificirali signifikantan i pozitivan uticaj organizacijske posvećenosti 329 zaposlenika na organizacijsku učinkovitost proizvodnih kompanija u Turskoj. Dodatno, Dada *et al.* (2020) naglašavaju da je organizacijska posvećenost 304 zaposlenika pozitivan uzročnik poboljšanja organizacijske učinkovitosti nigerijskih univerziteta. Alrowwad *et al.* (2020) opisuju organizacijsku posvećenost (s naglaskom na kontinuiranu i normativnu posvećenost) zaposlenika kao pozitivan faktor unapređenja

stepena organizacijske učinkovitosti univerziteta u Jordanu. Njihovo istraživanje je provedeno na uzorku od 266 ispitanika, uz korištenje složene regresione analize prilikom obrade prikupljenih primarnih podataka. Anugrah i Priyambodo (2021) iznose empirijske rezultate shodno kojima organizacijska posvećenost 151 zaposlenika značajno korelira i utiče na stepen njihove učinkovitosti na radnom mjestu. Stackhouse, Zaman i Turner (2022) su došli do jasnih empirijskih saznanja, u skladu s kojima je organizacijska posvećenost 347 zaposlenika pozitivan prediktor organizacijske učinkovitosti kompanija iz Švedske. Zaključno, Phuong *et al.* (2023) ističu da organizacijska posvećenost 481 zaposlenika ima značajan doprinos po pitanju unapređenja stepena organizacijske učinkovitosti privatnih kompanija u Vijetnamu. Jedno od ranih empirijskih istraživanja (Manzoor, 2012) provedeno na uzorku od 220 ispitanika, ukazuje na statistički značajan uzročno-posljedični odnos između motivacije zaposlenika i organizacijske učinkovitosti kompanija u Pakistanu.

Dobre (2013) je tokom sistematske analize naučnih saznanja iz predmetne oblasti, došla do zaključka da motivacija zaposlenika pozitivno utiče na organizacijsku učinkovitost kompanija. Također, Nnamani, Ozobu i Ejim (2015) opisuju motivaciju zaposlenika kao pozitivan faktor unapređenja stepena organizacijske učinkovitosti proizvodnih kompanija u Nigeriji. Njihovo istraživanje je provedeno na uzorku od 103 ispitanika, uz korištenje korelacione i regresione analize prilikom obrade prikupljenih primarnih podataka. Shoraj i Llaci (2015) iznose empirijske rezultate shodno kojima motivacija 200 zaposlenika značajno korelira i utiče na stepen organizacijske učinkovitosti kompanija u Albaniji. Lee i Raschke (2016) su kroz kvalitativni pristup (analizu relevantne naučne literature) identificirali pozitivan uticaj motivacije zaposlenika na organizacijske performanse i učinkovitost kompanija.

Također, Peter, Taiwo i Utomi (2016) naglašavaju da je motivacija 60 učitelja pozitivan uzročnik poboljšanja organizacijske učinkovitosti srednjih škola u Nigeriji. Geelmaale (2019) je kroz pregled literature iz predmetne oblasti, ustanovio da motivacija zaposlenika predstavlja pozitivnu determinantu unapređenja organizacijske učinkovitosti kompanija. Olufade (2019) ističe da motivacija zaposlenika ima značajan doprinos po pitanju unapređenja stepena organizacijske učinkovitosti kompanija u Nigeriji. Alagale (2020) je tokom kvantitativne studije, provedeno na uzorku od 192 zaposlenika, utvrdio da motivacija zaposlenika ima statistički značajan i pozitivan uticaj na stepen organizacijske učinkovitosti univerziteta u Iraku. Zaključno, Masudze (2021) je došla do jasnih empirijskih saznanja, u skladu s kojima je stepen motivacije 97 zaposlenika pozitivan prediktor organizacijske učinkovitosti telekomunikacijskih kompanija u Zimbabveu.

Na osnovu prezentiranih rezultata relevantnih naučno-empirijskih studija i istraživanja iz predmetne oblasti, uz naglasak na njihov nedostatak (deficitarnost) u domaćoj (bh.) literaturi, definisan je problem istraživanja koji se odnosi na bolje razumijevanje uloge i značaja individualnog ponašanja zaposlenika na poboljšanje poslovne (organizacijske) učinkovitosti kompanija.

Shodno obrazloženju teme i pregledu literature iz predmetne oblasti, svrha istraživanja je analiza uzročno-posljedičnog odnosa između individualnog ponašanja zaposlenika (organizacijsko građansko ponašanje, organizacijska posvećenost, te motivacija) i poslovne (organizacijske) učinkovitosti kompanija.

## **1.2. Istraživačko pitanje i hipoteze istraživanja**

Uzimajući u obzir problem i svrhu istraživanja, definisano je centralno istraživačko pitanje koje glasi: Da li postoji uticaj individualnog ponašanja zaposlenika (tj. organizacijskog građanskog ponašanja, organizacijske posvećenosti, te motivacije) na poslovnu (organizacijsku) učinkovitost kompanija? U skladu sa istraživačkim pitanjem definisane su sljedeće hipoteze istraživanja:

H1: Organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika značajno utiče na poslovnu (organizacijsku) učinkovitost kompanija.

H2: Organizacijska posvećenost zaposlenika značajno utiče na poslovnu (organizacijsku) učinkovitost kompanija.

H3: Motivacija zaposlenika značajno utiče na poslovnu (organizacijsku) učinkovitost kompanija.

## **1.3. Ciljevi istraživanja**

Glavni cilj istraživanja: Utvrditi da li individualno ponašanje zaposlenika (kroz elemente: organizacijsko građansko ponašanje, organizacijska posvećenost, te motivacija) utiču na poslovnu (organizacijsku) učinkovitost kompanija. Dodatni ciljevi istraživanja: Identificirati uticaj pojedinačnih dimenzija organizacijskog građanskog ponašanja (altruizam, ljubaznost, savjesnost, građanska vrlina i fer ponašanje) i organizacijske posvećenosti zaposlenika (afektivna, kontinuirana i normativna posvećenost) na poslovnu (organizacijsku) učinkovitost kompanija.

## **1.4. Metodologija istraživanja**

Tokom izrade budućeg završnog rada planirano je korištenje osnovnih tipova: istraživanje za stolom (podrazumijeva prikupljanje i analizu dostupne relevantne naučne literature iz predmetne oblasti) i terensko istraživanje (podrazumijeva prikupljanje primarnih podataka – stavova (odgovora) ispitanika). U slučaju istraživanja za stolom koristit će se različiti izvori: knjige, naučne publikacije i zbornici radova, istraživačke (empirijske) studije i članci, online literatura, i sl. Dodatno, navedeni proces podrazumijeva korištenje sljedećih naučnih metoda istraživanja: historijska metoda, metoda deskripcije, metoda indukcije i dedukcije, metoda sinteze i analize, metoda specijalizacije, komparativna metoda, i dr.

Kada je u pitanju provođenje terenskog istraživanja, prikupljenje primarnih podataka (stavova ili odgovora ispitanika) obavit će se metodom (usmenog ili online) anketiranja. Ciljani uzorak je najmanje 300 aktivnih zaposlenika bh. kompanija. Kao osnovni istraživački instrument koristit će se anketni upitnik koncipiran u skladu sa unaprijed validiranim i pouzdanim (standardiziranim) skalama za mjerenje definisanih istraživačkih varijabli:

- „Organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika (dimenzije: altruizam, ljubaznost, savjesnost, građanska vrlina i fer ponašanje)” – (Muthuraman, Al-Hazi, 2017),
- „Organizacijska posvećenost zaposlenika (dimenzije: afektivna, kontinuirana i normativna posvećenost)” – (Jaros, 2007),
- “Motivacija zaposlenika” – (Gagne *et al.*, 2010),
- “Poslovna (organizacijska) učinkovitost” – (Alrowwad *et al.*, 2019).

U skladu sa definisanim hipotezama i ciljevima istraživanja, prilikom obrade prikupljenih podataka koristit će se sljedeće statističke (kvantitativne) metode: deskriptivna analiza, analiza pouzdanosti, korelaciona analiza, regresiona analiza, te po potrebi drugi statistički testovi.

## **1.5. Struktura završnog rada**

Uvodno poglavlje (Uvod) se odnosi na elaboraciju glavnih elemenata završnog rada (istraživanja): problema i svrhe istraživanja, istraživačkog pitanja i hipoteza istraživanja, ciljeva istraživanja, metodologije istraživanja, strukture završnog rada, te naučnog doprinosa istraživanja.

Drugo poglavlje ili Osnove poslovne (organizacijske) učinkovitosti podrazumijeva obrazloženje pojma i definicije predmetnog fenomena. U nastavku je elaboriran koncept i modeli poslovne (organizacijske) učinkovitosti. Dodatno, izvršena je analiza izazova i identificirati najznačajniji modeli mjerenja u slučaju navedene varijable. Poseban akcenat je stavljen na prezentaciju naučnih saznanja po pitanju signifikantnih determinanti (faktora) poslovne (organizacijske) učinkovitosti. Također, govori se i o strategijama unapređenja pomenutog koncepta. Na kraju poglavlja ukazuje se na važnost i značaj poslovne (organizacijske) učinkovitosti u savremenoj poslovnoj praksi kompanija.

Treće poglavlje ili Osnove individualnog organizacijskog ponašanja odnosi se na obrazloženje pojma, definicije i tipova generalnog organizacijskog ponašanja. U nastavku je elaboriran pojam i definicija individualnog organizacijskog ponašanja. Posebna pažnja je stavljena na prezentaciju naučnih saznanja po pitanju elemenata individualnog organizacijskog ponašanja, s akcentom na: organizacijsko građansko ponašanje, organizacijsku posvećenost, te motivaciju zaposlenika. Također, govori se i o menadžmentu individualnog organizacijskog ponašanja. Na kraju poglavlja se ukazuje na važnost i značaj predmetnog koncepta u savremenoj poslovnoj praksi kompanija.

U okviru četvrtog poglavlja, pod nazivom Odnos individualnog organizacijskog ponašanja i poslovne (organizacijske) učinkovitosti, izvršena je prezentacija najznačajnijih naučnih saznanja i rezultata empirijskih studija (istraživanja) iz predmetne oblasti. Konkretno, elaboriran je uzročno-posljedični odnos između organizacijskog građanskog ponašanja, organizacijske posvećenosti, te motivacije zaposlenika s jedne i poslovne (organizacijske) učinkovitosti s druge.

Peto poglavlje ili Empirijsko istraživanje efekata individualnog ponašanja zaposlenika na poslovnu (organizacijsku) učinkovitost kompanija, podrazumijeva opis dinamike i karakteristika istraživačkog procesa. U nastavku su prezentirane karakteristike uzorka istraživanja. Također, u okviru predmetnog poglavlja izvršena je detaljna elaboracija dobijenih rezultata deskriptivno komparativne i analize testiranja definisanih hipoteza istraživanja.

Zaključak se odnosi na sublimaciju najznačajnijih rezultata provedenog empirijskog istraživanja, uz njihovu komparaciju sa dosadašnjim naučnim saznanjima i rezultatima sličnih empirijskih studija iz predmetne oblasti.

## **1.6. Naučni doprinos završnog rada**

Naučni doprinos rada odnosi se na analiziranje efekata individualnog ponašanja na poboljšanje poslovne učinkovitosti. Tačnije, fokus ovog rada je na istraživanju uticaja organizacijskog građanskog ponašanja, organizacijske posvećenosti i motivacije zaposlenika na poslovnu (organizacijsku) učinkovitost kompanija.

Pri tome, organizacijsko građansko ponašanje se ispituje kroz dimenzije altruizam, ljubaznost, savjesnost, građanska vrlina i fer ponašanje a organizacijska posvećenost zaposlenika kroz afektivnu, kontinuiranu i normativnu posvećenost. Upravo zbog toga ovo istraživanje će unaprijediti saznanja o poslovnoj učinkovitosti ali i o pojmovima organizacijsko građansko ponašanje, organizacijska posvećenost i motivaciji zaposlenika. S obzirom na to da ljudski resursi predstavljaju najvažnije resurse svake kompanije jako je važno temeljito ispitati na koji način efekti individualnog organizacijskog ponašanja utiču na poslovnu učinkovitost organizacija.

## **2. OSNOVE POSLOVNE (ORGANIZACIJSKE) UČINKOVITOSTI**

### **2.1. Pojam i definicija poslovne (organizacijske) učinkovitosti**

Poslovna učinkovitost je pojam koji obuhvata organizacijske performanse ali i mnoge druge ciljeve organizacije kao što su inovativnost, društvena odgovornost i slično. Poslovna učinkovitost se definiše kao stepen do kojeg su izvršeni prethodno definisani ciljevi.

U kontekstu navedenog, to ostvarenje ciljeva znači razvoj proizvoda ili usluge koja će za kupce predstavljati određenu vrijednost. Upravo zbog toga za poslovnu učinkovitost se kaže da ista podrazumijeva proces koji nudi prave proizvode, na pravom mjestu i u pravo vrijeme. Uzimajući u obzir značaj poslovne učinkovitosti, ista predstavlja kamen temeljac koji je neophodan za opstanak organizacija.

Ostvarenje misije preduzeća znači postizanje poslovne učinkovitosti, pri čemu to znači da se usklade sve aktivnosti koje su ključne prilikom kreiranja vrijednosti. Upravo zbog toga za poslovnu učinkovitost kažemo da ona pokazuje krajnji rezultat poslovanja, uzimajući u obzir ono što je uloženo i dobijeno.

Dodatno, na ovaj način se mjeri da li je određeni poslovni poduhvat rezultirao onako kako se planiralo, odnosno da li je postigao prethodno definisani cilj. Možemo zaključiti da poslovna učinkovitost znači činiti prave stvari i za istu se postavlja pitanje: Šta je potrebno učiniti? Na ovaj način se utiče da svaki zadatak bude urađen na najefikasniji način kroz angažovanje najmanje sredstava, truda, vremena, Svaka organizacija koja čini prave stvari ona bira one aktivnosti koje je vode prema uspjehu.

Da bi jedna organizacija ostvarila poslovnu učinkovitost mora težiti ka tome da kroz veliki broj rješenja dođe do onog pravog. To znači da na kontinuiranoj osnovi mora težiti ka tome da inovira s obzirom na to da se nalazi u jako dinamičnom okruženju u kojem se potrebe kupaca mijenjaju iz dana u dan. Poslovnu učinkovitost možemo definisati sa dva sljedeća aspekta (Arnold, 2016):

- poslovna učinkovitost u užem smislu podrazumijeva stepen do kojeg su ciljevi ostvareni, tačnije težnja ka tome da se izaberu prava područja djelovanja. Pri tome, veći stepen ostvarenja ciljeva podrazumijeva veći stepen poslovne učinkovitosti organizacije;
- poslovna učinkovitost u širem smislu podrazumijeva posjedovanje sposobnosti preduzeća da dođe do resursa koji su neophodni i da te resurse iskoristi što efikasnije prilikom ostvarenja ciljeva.

Poslovna učinkovitost danas je ključno pitanje koje se vezuje za opstanak organizacija te upravo zbog toga postoji sve veća potreba da se ista temeljito ispita i osigura u svim organizacijama.

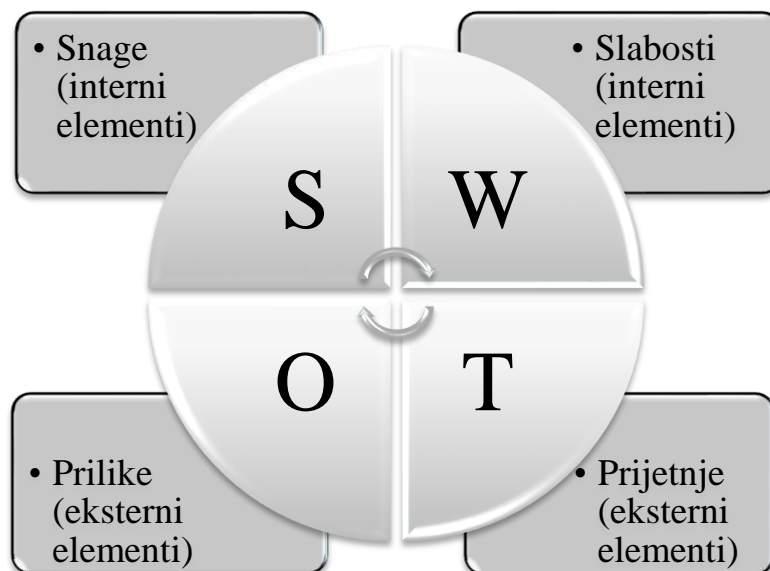
## **2.2. Koncept i modeli poslovne (organizacijske) učinkovitosti**

Neki od modela poslovne učinkovitosti koji će biti detaljno objašnjeni u ovom poglavlju su:

- SWOT matrica;
- Mjere;
- Strateška mapa ciljeva;
- BSC metoda.

SWOT predstavlja jedan od modela poslovne učinkovitosti organizacija. SWOT se koristi kada se želi lansirati novi proizvod, donošenja odluka koje su strateške, rekonstrukcije organizacija i tako dalje. Upravo zbog toga u velikom omjeru ima uticaj na poslovnu učinkovitost svake organizacije. Na Shemi 1. prikazana je SWOT matrica.

Shema 1. SWOT matrica



*Izvor: ilustracija autora prilagođeno prema Petrović, V. (2016). SWOT analiza. Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću.*

Snage predstavljaju unutrašnje faktore organizacije koje joj omogućavaju da ostvari određene ciljeve. U kontekstu navedenog, snage predstavljaju ono po čemu se kompanija diferencira u odnosu na druge kompanije. S druge strane, slabosti su unutrašnji štetni faktori koji negativno utiču na ostvarenje ciljeva kompanije. Upravo zbog toga slabosti predstavljaju područja na kojim organizacija treba raditi kako bi se poboljšala poslovna učinkovitost. Neki od primjera slabosti kompanije su loš kvalitet proizvoda, nedostatak znanja i sposobnosti zaposlenika i slično.

Vanjski faktori koji pomažu jednoj organizaciji da ostvari ciljeve nazivaju se prilike. Ovo su faktori na koje preduzeće ne može da utiče kao što je na primjer smanjenje konkurencije. Na kraju, prijetnje su eksterni faktori koji negativno utiču na ostvarenje ciljeva. Na ove faktore kompanija također ne može uticati. Neki od primjera prijetnji jesu dolazak novih konkurenata, krađa i slično.

Mjere se također koriste kao model prilikom praćenja poslovne učinkovitosti organizacije. Uz pomoć mjera kompanija procjenjuje do koje mjere je jedan cilj ostvaren. Pored toga, na osnovu analiziranja mjera organizacija može zaključiti šta je to što je neophodno uraditi kako bi zaposlenici u još većoj mjeri doprinijeli ostvarenju cilja.

Kada govorimo o mjerama i poslovnoj učinkovitosti važno je spomenuti da postoje zavisne i nezavisne mjere. Zavisne su one koje zavise od drugih mjera, dok su nezavisne one koje ne zavise o drugim mjerama. Svaka mjera se sastoji od sljedećih graničnih vrijednosti (Dobre, 2013):

- gornja granica;
- srednja gornja granica;
- srednja donja granica;
- donja granica.

Poželjno je da se mjera nalazi između srednje gornje i gornje granice jer to znači da organizacija posluje učinkovito. S druge strane, ukoliko se mjera nalazi između srednje donje i srednje gornje granice neophodno je poduzeti određene korektivne aktivnosti.

*Strateška mapa ciljeva* je kamen temeljac za BSC model. Ova mapa se sastoji od niza ciljeva (od 20 do 40). Ista se sastoji od pet perspektiva koje se nalaze u uzročno-posljedičnom odnosu. Za stratešku mapu kažemo da predstavlja grafički prikaz na kojem se nalaze svi zadaci koje je neophodno učiniti da bi jedna organizacija poslovala učinkovito.

BSC metoda se sastoji od četiri perspektiva koje služe za komparaciju finansijskih i nefinansijskih mjera koja su neophodna za postizanje poslovne učinkovitosti. Te četiri perspektiva su:

- finansijska perspektiva koja je fokusirana na poboljšanje finansijskih rezultata;
- perspektiva kupaca koja se fokusira na analizu onoga što kupci očekuju od organizacije;
- perspektiva unutrašnjih procesa odnosi se na analizu onih polja u kojim organizacija mora biti nadprosječna da bi nastavila poslovati učinkovito;
- perspektiva učenja i rasta koja teži ka povećanju kapaciteta i sposobnosti zaposlenika.

### **2.3. Metode mjerenja poslovne (organizacijske) učinkovitosti**

Mjerenje poslovne učinkovitosti nije jednostavno, s obzirom na to da se moraju mjeriti različiti parametri koji zahtijevaju različite frekvencije mjerenja. Međutim, tokom ranijih godina razvijena su tri nivoa kojim se mjeri organizacijska učinkovitost. Neophodno je da se u svakoj organizaciji utvrde uzroci koji su doveli do postizanja određenog nivoa poslovne učinkovitosti na određenom nivou. Ta tri nivoa su prikazana na Shemi 2.



Shema 2. Mjerenje poslovne učinkovitosti



*Izvor: ilustracija autora prilagođeno prema Arnold, T. (2016). A study of organizational effectiveness. Michigan: University of Michigan.*

Poslovna učinkovitost na *individualnom nivou* se veže za pojedinačnog zaposlenika koji se nalazi na dnu organizacione ljestvice. Na ovoj razini postoji nekoliko vrsta poslova a neki od njih su obrada materijala, obrada informacija, proizvodnja i slično. Upravo zbog toga na ovoj razini poslovna učinkovitost se mjeri od strane menadžera rutinski. Za poslovnu učinkovitost na individualnom nivou neophodno je razviti određeni nivo sposobnosti, znanja, motivacije, vještina i slično.

*Grupni nivo* poslovne učinkovitosti podrazumijeva okupljanje ljudi u različite centre aktivnosti koji imaju različite efekte i rezultate. Ti efekti i rezultati se mjere različitim sistemima mjerenja poslovne učinkovitosti. Grupna poslovna učinkovitost u velikoj mjeri zavisi od strukture, vođenja, pravila, normi i slično.

Treći nivo koji se mjeri kod poslovne učinkovitosti jeste na *organizacionom nivou*. Organizacioni nivo je kombinacija prethodna dva, te upravo zbog toga se sastoji od pojedinaca ali i grupa. Upravo zbog toga učinkovitost na ovoj razini zavisi i od individualne i grupne poslovne učinkovitosti. Na organizacionu poslovnu učinkovitost najveći uticaj ima strategija organizacije, kultura, radno okruženje, tehnologija i slično.

#### **2.4. Determinante (faktori) poslovne (organizacijske) učinkovitosti**

Kao faktori poslovne učinkovitosti navode se (Sharma, 2016):

- misija;
- vizija;
- strategija.

Prvi faktor poslovne učinkovitosti javlja se misija koja podrazumijeva glavni cilj zbog kojeg je organizacija nastala. Misija treba da sadrži opis organizacije i njene svrhe postojanja. Pored toga, kada govorimo o misiji neophodno je da ista ukaže na koji način je jedna kompanija diferencirana u odnosu na drugu. U kontekstu navedenog možemo zaključiti da misija odgovara na pitanje zašto organizacija postoji. Svaka organizacija treba težiti ka tome da kreira misiju koja je precizna, jasna, razumljiva, da potiče na promjene i slično. Organizacija koja ima dobro osmišljenu misiju imati će temelj da ostvarenje prethodno definisanih zadataka i ciljeva. Prilikom kreiranja misije neophodno je da vodi računa o sljedećim pitanjima:

- kojim poslom se bavi naša organizacija?
- ko su naši ciljni potrošači?
- šta kupci percipiraju kao vrijednost?
- koje su naše mogućnosti na polju finansija?
- kako bi trebala izgledati naša organizacija u budućnosti?

Drugi faktor organizacijske učinkovitosti nosi naziv vizija te ista predstavlja iskaz onog što se planira uraditi u organizaciji za narednih 5 do 30 godina. Upravo zbog toga ona mora biti u saglasnosti sa prethodno definisanim ciljevima koji su dugoročni. Vizija ukazuje na ono čemu jedna organizacija teži, te za njeno ostvarenje neophodno je maksimalno zalaganje svih članova organizacije. Ista predstavlja glavni pokretač inovativnosti, posvećenosti, motivisanosti zaposlenika. Kada jedna organizacija dobro definiše viziju, imati će svrhu prema kojoj će usmjeravati zaposlenike i na taj način ostvaruje poslovnu učinkovitost i dobre poslovne rezultate.

Jako često misija i vizija zvuče nestvarno, te upravo zbog toga kao treći faktor organizacijske učinkovitosti javljaju se ciljevi čiji je zadatak da tu misiju i viziju rastavi na manje ciljeve koji se lakše ostvaruju. Samim tim, što je više ostvarenih ovih manjih ciljeva to je organizacija bliže ostvarenju misije i vizije. Dodatno, svaka organizacija treba težiti ka tome da ciljeve koje definiše budu dobro postavljeni. Najveći broj organizacija prilikom definisanja ciljeva koristi SMART pristup definisanja. SMART pristup se sastoji od sljedećih akronima (Sharma, 2016):

- S- ukazuje na to da definisani ciljevi moraju biti specifični, razumljivi, jasni za sve one koji dođu u susret s njima;
- M- jako je važno da prilikom definisanja ciljeva težimo ka tome da oni budu mjerljivi;
- A- težiti ka tome da postoji mogućnost da se definisani ciljevi ostvare;
- R- definisanje ciljeva koji su realni;

- T- postaviti vremenske rokove je također jedan od uslova prilikom definisanja ciljeva kako ne bi došlo do odugovlačenja ostvarenja istih.

Strategija kao faktor organizacione učinkovitosti služi kako bi se ostvarili prethodno definisani strateški ciljevi. Kada se kreira strategija, kombinuje se što više elemenata iz SWOT matrice koji imaju uzročno- posljedične odnose. Postoji tri vrste strategija kojim se ostvaruje poslovna učinkovitost. To su (Sharma, 2016):

- korektivne strategije koje kombinuju snage i prilike iz SWOT matrice kako bi smanjili uticaj prijetnji i slabosti koje okupiraju organizaciju;
- agresivne strategije se fokusiraju na snage i prilike iz SWOT matrice kako bi se uklonile sve prepreke na koje se naiđe tokom procesa ostvarenja ciljeva;
- Obrambene strategije iz SWOT matrice uzimaju slabosti i prijetnje, a sve u cilju minimiziranja problema.

## **2.5. Strategije unapređenja poslovne (organizacijske) učinkovitosti**

Strategija za unapređenje poslovne učinkovitosti se sastoji od pet sljedećih koraka (Dada *et al.*, 2020):

- cijeniti resurse, ljude, procese;
- kreirati organizacijske ciljeve;
- uskladiti organizacijsku strukturu sa strategijom;
- mjeriti rezultate u odnosu na strategiju;
- stalna poboljšanja i inovativnost.

Kao prvi korak prilikom kreiranja strategije za unapređenje poslovne učinkovitosti jeste uvažavanje te usklađivanje međuljudskih odnosa, ljudi i procesa. Tačnije, prvi korak jeste da se povede računa o usklađenosti u svim fazama procesa lanca vrijednosti. Neophodno je da svaka organizacija identificira koji su to procesi ključni, te da za svaki od njih definiše krajnju svrhu. Na ovaj način osigurati će se usklađenost između svih odjela u organizaciji što će u velikoj mjeri doprinijeti poslovnoj učinkovitosti.

Kada se na pravilan način razvije lanac vrijednosti, neophodno je da se precizno definišu ciljevi organizacije. Definisanje ciljeva će se ostvariti kroz kreiranje strateškog plana, te ukoliko se definišu ciljevi koji su realni, pravovremeni, specifični, mjerljivi isti će doprinijeti postizanju veće organizacijske učinkovitosti.

Kao sljedeći korak prilikom kreiranja strategije za unapređenje poslovne učinkovitosti javlja se usaglašavanje struktura organizacije sa strategijom. Kada je struktura usaglašena sa strategijom organizacije puno lakše je uočiti određena odstupanja ukoliko ona postoje. Na osnovu te komparacije poduzimaju se određene korektivne aktivnosti koje doprinose poslovnoj učinkovitosti.

Kako bi se postigla poslovna učinkovitost, neophodno je na kontinuiranoj osnovi pratiti ostvarene rezultate. Postoje različiti načini mjerenja poslovne učinkovitosti a jedan od njih koji se najviše koristi jeste uravnotežena matrica (BSC) koja predstavlja kamen temeljac za implementaciju strategije organizacije. Kod ove matrice postoje četiri oblasti: finansije, kupci, ljudi i interni procesi te za svaku oblasti potrebno je definisati ciljeve koji su u skladu sa strategijom, te koji donosne dugoročne rezultate.

Na kraju, da bi se ostvarila poslovna učinkovitost neophodno je da organizacija teži ka kontinuiranim poboljšanjem svojih procesa. Upravo zbog toga jako je važno da se zahtijevaju povratne informacije zaposlenika, da se s njima razgovara o prijedlozima, pohvalama, kritikama i slično. U suprotnom, ukoliko organizacije ne budu uvodile poboljšanja zaposlenicima će postati monotono, razviti će apatiju prema poslu koji obavljaju što dovodi do neučinkovitosti organizacije.

## **2.6. Važnost i značaj poslovne (organizacijske) učinkovitosti u savremenoj poslovnoj praksi**

Učinkovitost u organizacijama je pojam koji se fokusira na ciljeve, odnosno korist koju organizacija ostvaruje. Svaka organizacija koja učinkovito posluje ostvaruje željene rezultate, te upravo zbog toga za učinkovitost kažemo da podrazumijeva raditi prave stvari što je od izuzetne važnosti u današnjici kada je okruženje sve više dinamično i turbulentno.

Kada se jedna organizacija fokusira na prave stvari to znači da doprinosi rastu, razvoju i napretku organizacije. S druge strane ukoliko se u jednoj organizaciji ne rade prave stvari to će za rezultat imati rezultate koji ne doprinose rastu i razvoju organizacije. Upravo zbog toga učinkovitost (raditi prave stvari) pomaže menadžerima u svakodnevnim donošenjima odluka, kreiranju strategije, učenju i razvoju i slično. Uz pomoć učinkovitosti menadžeri danas dobijaju odgovore na pitanja (Dada *et al.*, 2020):

- gde je organizacija bila?
- koja je trenutna pozicija kompanije?
- kojim putem organizacija ide?
- da li je postojalo odstupanje?
- da li je ostvaren prethodno definisani cilj?

Na ovaj način savremeni menadžment daje do znanja šta je to što je prioritet organizacije te usmjerava ponašanje zaposlenika prema željenim rezultatima. U kontekstu navedenog, učinkovitost predstavlja jedan od glavnih faktora kojim se potiče razvoj i rast organizacije. Pored toga, u današnjem okruženju koje je jako konkurentno glavni cilj svake organizacije se sastoji od ostvarenja manjih ciljeva, pri čemu broj neuspjeha mora biti ograničen. Učinkovitost kroz svoje razne modele (kao što je SWOT analiza) ukazuje na snage, slabosti, prilike i prijetnje te doprinosi ostvarenju tih ciljeva i smanjenju broja neuspjeha.

### 3. OSNOVE INDIVIDUALNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA

#### 3.1. Pojam i definicija organizacijskog ponašanja

Nakon industrijske revolucije koja se vezuje za 1760. godinu postojale su mnogobrojne promjene a jedna od njih jeste potpuno novi oblik organizacije. Ovaj novonastali oblik organizacije zahtijevao je da se prati, analizira ali i predviđa ponašanje svakog zaposlenika unutar jedne organizacije. Svaka organizacija danas mora raspolagati kvalitetnim ljudskim resursima s obzirom na to da isti predstavljaju najvažniji resurs same organizacije. Upravo da bi se naglasila sama važnost ljudskih resursa koristi se naziv organizaciono ponašanje.

Kroz organizaciono ponašanje teži se ka tome da se pronade najefikasniji način koji će pomoći zaposlenicima da budu posvećeni, zadovoljni i motivisani uslovima u organizaciji ali i da menadžeri ostvare što uspješnije poslovne rezultate. Da bi se ovo ostvarilo, jako je važno da ciljevi koje ima svaki zaposlenik budu u skladu sa ciljevima organizacije u kojoj rade. U kontekstu navedenog, svaki zaposlenik će težiti ka tome da uloži maksimalan napor u ostvarenje organizacijskih ciljeva jer će kroz ostvarenje organizacijskih ostvariti i vlastite ciljeve. Svaki menadžer treba težiti ka tome da svojim zaposlenicima omogući različite treninge kojim će uticati na promjenu njihovog ponašanja. Postoje dva aspekta s kojeg možemo definisati organizaciono ponašanje (Đogić, 2016):

- teoretski aspekt;
- praktični aspekt.

Sa teoretskog aspekta organizaciono ponašanje izučava način na koji se ljudi u organizaciji ponašaju te kako se može uticati na to ponašanje. S druge strane, definisanje organizacionog ponašanja sa praktičnog aspekta podrazumijeva novu upravljačku aktivnost koja uključuje oblikovanje ponašanja ljudi u organizaciji. To oblikovanje ponašanja ljudi podrazumijeva mijenjanje situacije u kojoj se zaposlenik nalazi ili mijenjanje karakteristika pojedinca. Još neke od definicija organizacionog ponašanja prikazane su u Tabeli 1.

*Tabela 1. Definisanje organizacionog ponašanja*

Autor	Definicija
Keirh Davis	Ponašanje u organizaciji vezano je sa brojnim konceptima, krećući se oko prirode čovjeka i organizacije.
Stephen P. Robbins	Disciplina koja je sistemski vezana za izučavanje akcija i stavova koje ljudi pokazuju unutar organizacije

Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž.

Disciplina koja se bavi proučavanjem ponašanja ljudi u organizaciji. Ispituje uticaj okruženja, pojedinaca, grupa, tehnologija, struktura i različitih kultura na ponašanje u organizaciji radi postizanja efikasnosti organizacije.

*Izvor: Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž. (2008). Organizacija - teorije, strukture, ponašanje. Sarajevo: Ekonomski fakultet Sarajevo*

Kao što je vidljivo iz prethodnih definicija, organizaciono ponašanje se bavi proučavanjem onoga što ljudi rade u organizaciji i kako to njihovo ponašanje utiče direktno ili indirektno na poslovne performanse organizacije. Također, iz prethodnih definicija može se zaključiti da postoji sljedećih sedam ključnih elemenata koji se vezuju za organizaciono ponašanje (Hadžiahmetović, Softić, Kulović, 2008):

- ljudi;
- strukture;
- tehnologija;
- pojedinci;
- grupe;
- okruženje;
- kultura.

Ova naučna disciplina omogućava da se shvati ljudska priroda, analizira ponašanje zaposlenika i predvidi kako će se oni ponašati u budućnosti. Svaki zaposlenik dolazi u organizaciju sa različitim karakteristikama, različito djeluje na različite okolnosti pri čemu je zadatak svakog menadžera da to ponašanje, reakcije usmjeri u pravcu ostvarenja organizacionih ciljeva. U kontekstu navedenog, organizaciono ponašanje je interdisciplinarni koncept koji zahtijeva znanje iz različitih nauka a neke od njih su psihologija, sociologija, antropologija i slično. Isto će omogućiti da zaposlenici postanu jako uspješni radnici, menadžeri i vođe.

Organizaciono ponašanje se može posmatrati sa individualnog, grupnog i organizacionog nivoa. Kao rezultat vođenja brige o organizacionom ponašanju na ova tri nivoa javlja se produktivnost, posvećenost, motivisanost, zadovoljstvo poslom zaposlenika i slično. Pored toga, postoje tri pristupa s kojih se izučavaju faktori organizacionog ponašanja. Ta tri pristupa su (Đogić, 2016):

- Kognitivni pristup;
- Bihejvioristički pristup;
- Konceptualni pristup.

*Kognitivni pristup* ukazuje na to da ponašanje svakog zaposlenika je pod direktnim uticajem ličnih karakteristika tog pojedinca. Neke od tih karakteristika su percepcija, vrijednosti, stavovi, očekivanja i slično. Upravo zbog toga za ovaj pristup se kaže da je mentalistički, odnosno onaj koji se oslanja na podsvijest. U kontekstu navedenog, to što se ovaj pristup fokusira samo na pojedinca ne uzimajući u obzir njegovu interakciju sa okruženjem ujedno predstavlja i glavni nedostatak ovog pristupa.

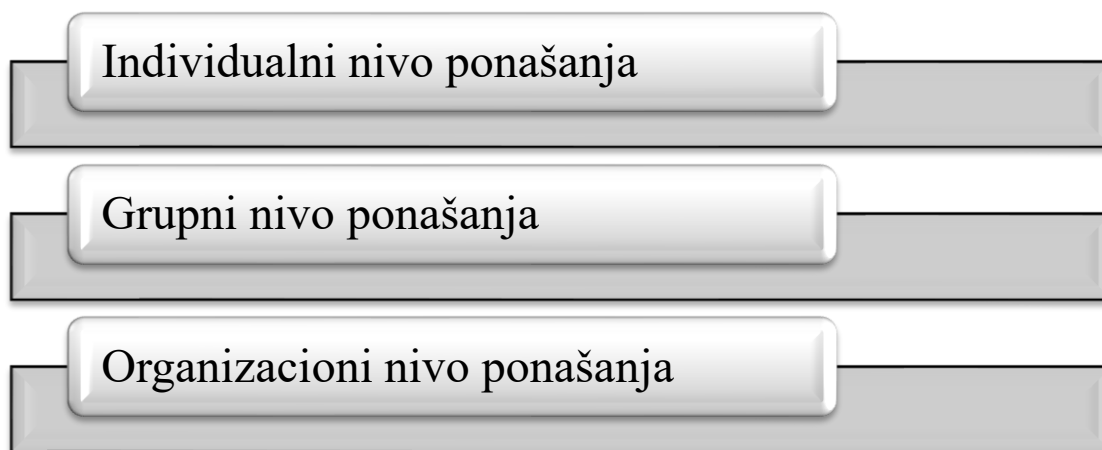
Na osnovu nedostatka prvog pristupa, razvijen je *Bihejvioristički pristup* koji analizira interakciju zaposlenika sa okruženjem. Ovaj pristup se vodi time da ponašanje zaposlenika ne zavisi samo od njegovih karakteristika već i od okruženja u kojem se nalazi.

Posljednji pristup nozi naziv *Konceptualni* te isti integriše dva prethodna pristupa i fokusira se na učenje i razvoj zaposlenika. Tačnije, ovaj pristup smatra da organizaciono ponašanje zavisi i od ličnosti ali i od okruženja zaposlenika. Glavni cilj ovog pristupa jeste da se postignu promjene ponašanja zaposlenika koje su rezultat samog procesa učenja.

### 3.2. Tipovi organizacionog ponašanja

Organizaciono ponašanje se može posmatrati sa tri nivoa. Ta tri nivoa prikazana su na Shemi 3.

*Shema 3. Tipovi organizacionog ponašanja*



*Izvor: ilustracija autora prilagođeno prema Kumaria, P., Thapliyalb, S. (2017). Studying the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness. International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management, 4(1), p. 17*

Kada govorimo o individualnom nivou ponašanja zaposlenika isto se razlikuje na osnovu osam determinanti koje variraju od zaposlenika do zaposlenika. Tih osam determinanti su (Đogić, 2008):

- ličnost;
- percepcija;
- vrijednosti;
- stavovi;
- učenje;
- zadovoljstvo;
- posvećenost;
- motivacija.

Ovo organizaciono ponašanje se jako često naziva i mikro organizaciono ponašanje. Međutim, kada se govori o individualnom nivou ponašanja zaposlenika jako je važno obratiti pažnju na biografske karakteristike zaposlenika te razvijene odnosno naučene karakteristike. Biografske karakteristike kako im i sam naziv kaže odnose se na one karakteristike koje se genetski prenose, odnosno one s kojim je zaposlenik rođen i koje je naslijedio. U njih ubrajamo religiju, psihološke karakteristike, spol, boja kože i slično. S druge strane, razvijene karakteristike su one koje je zaposlenik godinama razvija uz pomoć interakcije sa okruženjem. Neke od tih su vrijednosti, percepcija, ličnost i slično.

Pored individualnog, postoji grupno organizaciono ponašanje te isto podrazumijeva uticaj grupe na njene članove. Na primjer, ukoliko jedna organizacija uvede novi pravilnik ponašanja jako je važno da taj pravilnik usvoje svu zaposlenici zajedno a ne samo jedan zaposlenik. U suprotnom, organizacija se neće promijeniti na bolje niti napredovati. Za ovo organizaciono ponašanje se jako često koristi naziv mezo organizaciono ponašanje. Kao determinante ponašanja zaposlenika na nivou grupe javljaju se (Kumaria, Thapliyalb, 2017):

- moć koja ukazuje na to koliko jedan pojedinac ima sposobnost da utiče na ponašanje drugih zaposlenika;
- vođenje koje pokazuje koliko vođa može da utiče na svoje sljedbenike;
- timovi se fokusiraju na kreiranje zajedničke misije, vizije, strategije, interesa;
- grupe utiču na način kako zaposlenika percipira svijet oko sebe.

Razumijevanje načina djelovanja i ponašanja cjelokupne organizacije je zadatak izučavanja organizacionog ponašanja. Organizaciono ponašanje vodi računa o tome kako bi jedna organizacija trebala biti strukturirana, kako da se riješe sukobi, konflikti i slično. Upravo zbog toga ovo ponašanje usmjerava ponašanje cjelokupne organizacije te se izučava kroz determinante (Kumaria, Thapliyalb, 2017):

- komunikacija koja je osnovno sredstvo putem kojeg se zaposlenici jedne organizacije sporazumijevaju;
- organizaciona kultura koja teži ka tome da razvije zajednički način viđenja stvari, odnosno razmišljanja.

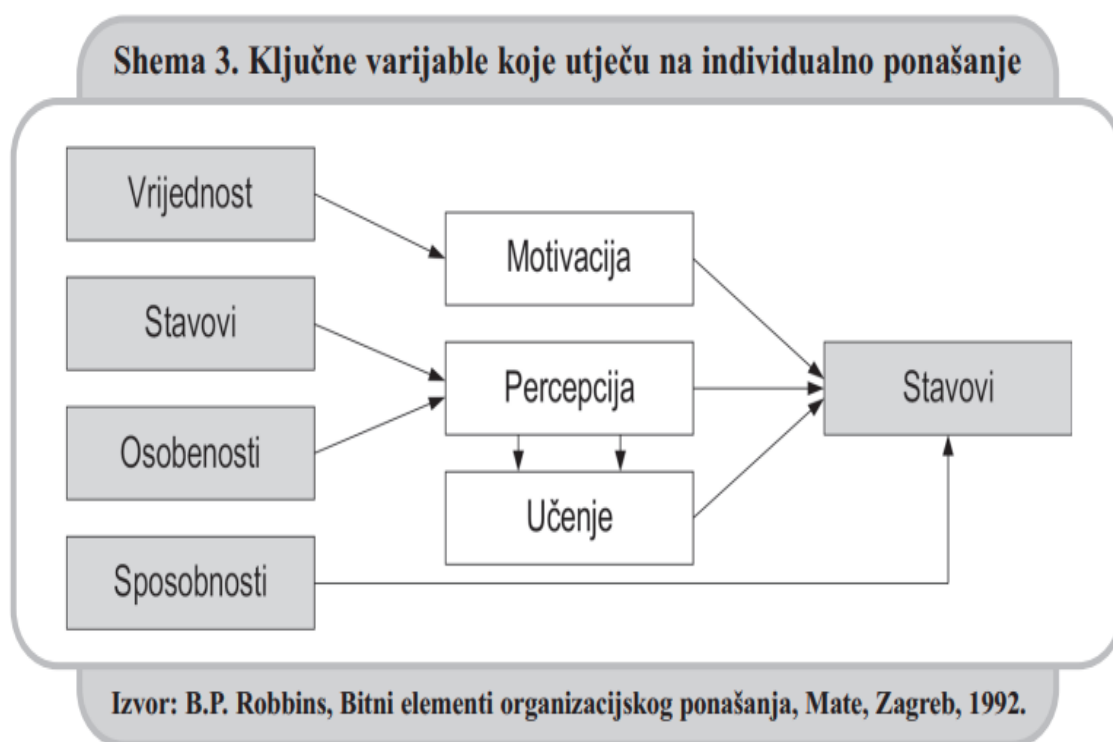


Uzimajući u obzir da organizaciono ponašanje vodi računa o djelovanju cjelokupne organizacije, jako često se naziva i makro organizaciono ponašanje.

### 3.3. Pojam i definicija individualnog organizacijskog ponašanja

Svaki zaposlenik prilikom dolaska u jednu organizaciju već ima razvijene određene karakteristike koje se razlikuju od pojedinca do pojedinca. Upravo te karakteristike utiču na način njegovog ponašanja, reakcija, djelovanja i slično. Kod individualnog organizacionog ponašanja kao nezavisne varijable javljaju se vrijednosti, stavovi, osobnosti i sposobnosti. S druge strane, kao zavisne varijable javljaju se motivacija percepcija i učenje. Na Slici 1. prikazane su sve varijable koje imaju uticaj na individualno organizaciono ponašanje.

Slika 1. Zavisne i nezavisne varijable individualnog organizacionog ponašanja



Izvor: Robbins, P. B. (1992) Bitni elementi organizacijskog ponašanja

### 3.4. Elementi individualnog organizacijskog ponašanja

Elementi individualnog organizacijskog ponašanja prikazani su na Shemi 4.

#### Shema 4. Elementi individualnog organizacijskog ponašanja



*Izvor: ilustracija autora prema Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž. (2008). Organizacija - teorije, strukture, ponašanje. Sarajevo: Ekonomski fakultet Sarajevo, p. 167*

Kao prvi elemenat individualnog organizacionog ponašanja javljaju se *vrijednosti* koje imaju veliki uticaj prilikom usmjeravanja ponašanja u određenom pravcu. Vrijednosti podrazumijevanju određeno željeno stanje, odnosno krajnje ishodište u koje zaposlenik želi da dovede sebe ali i svoju organizaciju. U kontekstu navedenog, uz pomoć vrijednosti jedan zaposlenik vrši klasifikaciju na dobro i loše. Ova determinanta organizacionog ponašanja na individualnom nivou se razvija od najranijih godina, pri čemu na istu najveći uticaj imaju roditelji. Razlog tome jeste taj što nas roditelji od početka uče da stvari, aktivnosti, pojave klasifikujemo na dobre i loše. Kada se određene vrijednosti razviju do zrelih godina iste se jako teško mogu promijeniti, dok s druge strane vrijednosti se jako ubrzano mijenjaju tokom tinjedžerskih godina. Te vrijednosti se razlikuju od pojedinca do pojedinca s obzirom na to da svako ima različite prioritete. Jako je važno napomenuti da su vrijednosti dublji pojam u odnosu na stavove. Jedna od osnovnih klasifikacija vrijednosti je na (Olufade, 2019):

- terminalne vrijednosti koje se odnose na stanja koja su najpoželjnija, odnosno stanja prema kojim pojedinac teži. Kao primjer terminalnih vrijednosti uzima se mir u svijetu, slobodna, sigurnost porodice i slično;
- instrumentalne vrijednosti zapravo podrazumijevaju ponašanje koje rezultira sa kreiranjem određene vrijednosti. Neki od primjera instrumentalnih vrijednosti su sposobnost, inteligencija, iskrenost, hrabrost i slično.

Kao drugi elemenat organizacionog ponašanja zaposlenika na individualnom nivou javljaju se *stavovi*. Pri tome, stavovi podrazumijevaju iskaz na osnovu kojeg možemo zaključiti kako će se jedan pojedinac ophoditi prema objektu. U kontekstu navedenog, važno je znati da stavovi imaju uticaj samo u određenim situacijama, prema određenom predmetu, situaciji dok s druge strane vrijednosti imaju uticaj u svim situacijama, prema svim objektima i slično. Kada jedna osoba ima pozitivan stav prema objektu, ona smatra da postoji pozitivno

ishodište dok s druge strane ukoliko ima negativan stav to za nju ima negativno ishodište. Kao primjer možemo uzeti prodavca nekretnina. Ukoliko prodavac nekretnina ima pozitivan stav prema poslu, on će taj posao obavljati na najefikasniji način, biti će prijatan prema potencijalnim kupcima, motivisan. S druge strane, ukoliko ima negativan stav prema svom poslu, biti će nezadovoljan, što će rezultirati sa stalnom nervozom, stresom. Sve to se negativno odražava na odnos s kupcima i kao krajnji rezultat javiti će se negativni poslovni rezultati. Postoje tri komponente koje se vezuju za stavove zaposlenih (Đogić, 2016):

- Emotivna komponenta;
- Kognitivna komponenta;
- Bihevioralna komponenta.

Prva komponenta stavova koja se vezuje za osjećanja koja je pojedinac razvio prema objektu stava nosi naziv emotivna komponenta. Ta emotivna komponenta može biti pozitivna i negativna. Kao druga komponenta stavova javlja se kognitivna, te ista podrazumijeva nivo znanja koje je jedan pojedinac prikupio o objektu stava. U kontekstu navedenog, to znanje je zapravo vjerovanje koje je pojedinac razvio objektu stava, te isto ne mora biti istinito. Na kraju, bihevioralna komponenta podrazumijeva ponašanje koje pojedinac ima prema objektu stava. Na primjer, ukoliko vlasnik jedne kompanije uoči da druga kompanija kopira njegov logo, može poduzeti akciju da tuži tu kompaniju, traži odštetu, traži od druge kompanije da povuče taj logo ili da to u potpunosti ignoriše.

*Osobnost* kao elemenat ponašanja zaposlenika na individualnom nivou podrazumijevaju određenu kombinaciju karakteristika pojedinca na osnovu kojih se pojedinci klasifikuju. Na primjer, neke osobe su jako mirne i staložene, izbjegavaju da ulaze u konflikte dok s druge strane postoje osobe koje su implusivne, jako burno reaguju, teže ka tome da ulaze u konflikte i slično. Upravo razlike između ova dva tipa ličnosti imaju veliki uticaj na produktivnost svakog zaposlenika. Osobnost svakog pojedinca se sastoji od kombinacije osobina koje jednu osobu diferenciraju u odnosu na drugu. Pored toga, ta osobnost se formira i iskazuje kroz interakciju s drugim pojedincima. U današnjici prilikom procjene osobnosti nekog zaposlenika najčešće se koristi model pet dimenzija ličnosti. Tih pet dimenzija su (Đogić, 2016):

- ekstrovertnost- introvertnost;
- ugodnost;
- savjesnost;
- emocionalna stabilnost;
- otvorenost.

Još jedan od elemenata organizacionog ponašanja na individualnom nivou jeste *percepcija*. Svaki pojedinac na sebi svojstven način posmatra okruženje u kojem se nalazi, te na osnovu toga ima različite reakcije na različite situacije. Razlog tome jeste percepcija koja podrazumijeva prikupljanje, organizovanje i interpretaciju podataka u jednu cjelinu. U

svijetu, najčešće prilikom objašnjavanja pojma percepcije uzima se primjer čaše vode koja je napunjena do pola. U kontekstu navedenog, neke osobe će tu čašu percipirati kao polupunu, dok će s druge strane druge osobe tu čašu posmatrati kao polupraznu. Upravo ovaj primjer ukazuje na to da percepcija predstavlja subjektivnost, odnosno stanje realnosti za svakog pojedinca. Postoje tri faze procesa percepcije. Te faze su (Olufade, 2019):

- registrovanje stimulansa;
- grupisanje stimulansa;
- interpretacija percepcije.

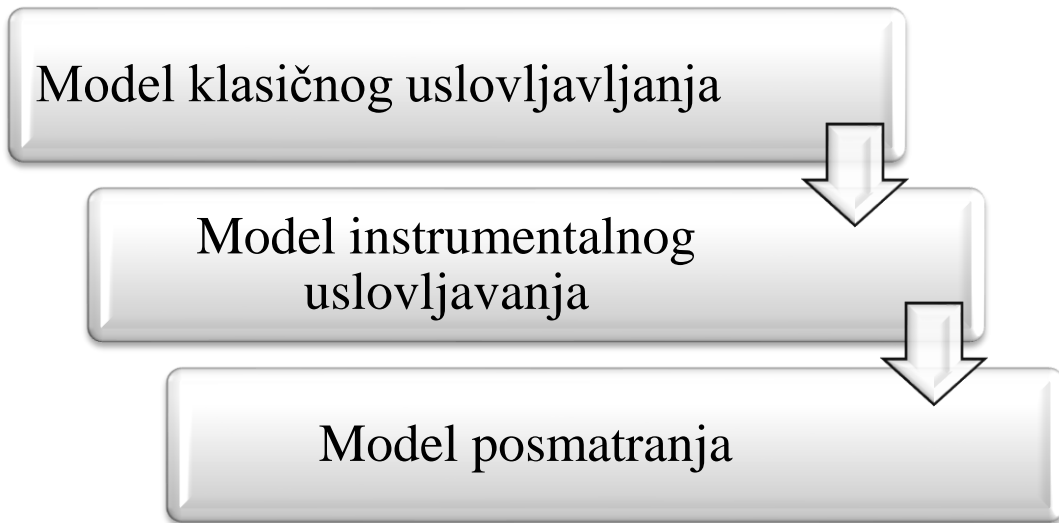
Prva faza procesa percepcije, odnosno registrovanje stimulansa podrazumijeva sumiranje svih onih stimulansa koji dolaze do svih čula pojedinca (čulo mirisa, okusa, vida, sluha i slično). Nakon registrovanja, dolazi druga faza procesa percepcije odnosno grupisanje i povezivanje prethodno registrovanih stimulansa. Pri tome, oni stimulansi koji su isti ili slični grupišu se i posmatraju kao cjelina. Kao posljednja faza percepcije javlja se interpretacija iste. U ovoj fazi prethodno uočenim stimulansima se daje određeno značenje. Na osnovu davanja značenja određenom stimulansu, različite osobe različito reaguju, pokazuju različitu emociju i slično. Također, važno je napomenuti da postoje dvije teorije koje se vezuju za percepciju (Geelmaale, 2019):

- Direktna teorija koja podrazumijeva podražaje koji su fizički nakon kojih uzima u obzir očekivanja, znanje, iskustvo i slično;
- Konstruktivna teorija prvo uzima u obzir očekivanja, znanje, iskustvo pa tek onda fizičke podražaje. Upravo zbog toga za ovu teoriju se kaže da je suprotna od direktne.

Kao posljednji elemenat organizacionog ponašanja na individualnom nivou javlja se *učenje*. Svaki pojedinac danas se ponaša i reaguje na osnovu svega onog što je naučio u prošlosti. Ta promjena ponašanja danas u odnosu na prošlost je rezultat učenja tokom određenog vremenskog perioda. Upravo zbog toga, učenje u svakoj organizaciji ima direktan uticaj na ponašanje svakog zaposlenika. U kontekstu navedenog, neophodno je da svi zaposlenici znaju šta se očekuje od njih, te koja su to pravila po kojim se trebaju ponašati. Nerealno je očekivati da su zaposlenici naučili kako da se ponašaju a da im ta pravila ponašanja nisu prethodno predstavljena. Postoji veliki broj zaposlenika koji nemaju neophodna znanja i sposobnosti, te samim tim ovakvi zaposlenici neće postići prethodno definisane ciljeve. Upravo zbog toga, jako je važno omogućiti zaposlenicima stručno usavršavanje kroz različite treninge, edukacije, konferencije i slično. Nakon toga, neophodno je da svaki menadžer nagradi ili kazni zaposlenika, kako bi svim zaposlenicima ukazao na to da se učenje cijeni i vrednuje. U kontekstu navedenog, jako je važno da se tačno zna zašto je jedan zaposlenik nagrađen a drugi kažnjen, kako bi ovakve aktivnosti dovele do što većeg efekta u ponašanju.

Postoje različiti modeli ponašanja te isti su prikazani na Shemi 5.

Shema 5. Modeli učenja



*Izvor: ilustracija autora prilagođeno prema Đogić, R. (2008), Organizovanje kao menadžerska funkcija, Univerzitet u Zenici, Zenica, p. 256*

*Model klasičnog uslovljavanja* istražuje šta je to uzrok zbog kojeg se ljudi ponašaju na tačno određeni način. Za ovaj model učenja karakteristično je to što nagrada uvijek mora postojati da bi se manifestovalo određeno ponašanje. Jedan od primjera ovog modela dat je od strane ruskog filozofa Ivana Pavlova koji je zaključio da se mora pokrenuti uslovni stimulans da bi nastao uslovni refleks.

*Model instrumentalnog uslovljavanja* se zapravo fokusira na to da pojedinci uče iz svog prethodnog ponašanja, iskustva. Na primjer, ukoliko zaposlenik zakasni na posao te dobije kaznu za to kašnjenje naučiti će da više ne treba ponavljati istu grešku. S druge strane, ukoliko zaposlenik dobije unapređenje kao rezultat rada i zalaganja i dalje će težiti ka tome da bude produktivan i doprinosi organizaciji. Na osnovu ovih primjera možemo uočiti da zaposlenici ponavljaju one radnje koje imaju pozitivne efekte, te s druge strane izbjegavaju one koje imaju negativne efekte.

Kao treći model učenja u organizacijama javlja se *učenje po modelu posmatranja*. Na primjer, kada postoji dobar lider u jednoj organizaciji, svi zaposlenici će težiti ka tome da budu kao on i učiti će iz njegovog ponašanja. Kod ovog modela neophodno je da ona osoba koja nam predstavlja uzor bude u fokusu te da postoji sposobnost da se zapamti njeno ponašanje. Također, neophodno je da zaposlenik posjeduje sposobnost da to ponašanje ponovi kako bi se ostvario proces reprodukcije.

### 3.4.1. Organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika

Kada je jedno ponašanje dobrovoljno, te kada rezultira stvaranjem pozitivnog radnog okruženja, podrške, poštovanja takvo ponašanje nazivamo organizacijsko građansko ponašanje (OGP). Ovo ponašanje zapravo nadmašuje u pozitivnom smislu ono što se očekivalo od jednog zaposlenika. U današnjici, kada je okruženje jako dinamično i turbulentno neophodno je da svaka organizacija raspolaže zaposlenicima koji će uložiti maksimalan napor, te ponašati se kao uzorni građani i na taj način doprinijeti ostvarenju ciljeva organizacije. Neki od načina manifestovanja organizacijskog građanskog ponašanja su (Kumaria i Thapliyalb, 2017):

- doprinos kreiranju pozitivnog radnog okruženja;
- pomoć kolegama na poslu;
- poštovati pravila organizacije;
- mentorstvo novim zaposlenicima;
- volontiranje na važnim događajima kompanije;
- izbjegavanje nepotrebnih sukoba.

Do danas je dokazano da organizacijsko građansko ponašanje ima pozitivan uticaj na uspješnost poslovanja bilo koje organizacije. Kao rezultat ovakvog ponašanja javljaju se radnici koji su zadovoljniji, više posvećeni poslu, produktivniji, te postoji manji stepen fluktuacije. Upravo zbog toga ovo ponašanje predstavlja jako značajan dio radnog ponašanja svih zaposlenika. Postoje dvije skupine organizacijskog građanskog ponašanja (MacKenzie *et al.*, 2011):

- Organizacijsko građansko ponašanje;
- Međuljudsko građansko ponašanje.

Organizacijsko građansko ponašanje kao što i sam naziv kaže usmjereno je ka organizaciji. Uz pomoć ovog ponašanja zagovara se ostvarenje ciljeva organizacije kroz sudjelovanje u donošenju odluka, kritika, praćenjem politike, zagovaranjem kreiranja vrijednosti i slično. S druge strane, međuljudsko građansko ponašanje podrazumijeva način ponašanja prema kolegama, kupcima, dobavljačima i slično. Neki od primjera međuljudskog građanskog ponašanja su pokazivanje poštovanja, izbjegavanje konflikta, pružanje emocionalne, bilo koje druge pomoći i slično. Danas postoje mnogi načini uz pomoć kojih se istražuje OGP. Jedan od njih jeste altruizam koji mjeri nivo do kojeg kolege pomažu jedni drugima na poslu kroz dijeljenje znanja, iskustva i slično. Pored altruizma, savjesnost predstavlja stepen do kojeg zaposlenici jedne organizacije poštuju pravila, norme i procedure. Dodatno, ono što je jako teško jeste izmjeriti, tačnije klasificirati zaposlenike prema OGP. Neki od načina mjerenja OGP jesu upitnici na osnovu kojih se od zaposlenika dobiju povratne informacije o njihovim stavovima, evaluacije uz pomoć kojih se kolege međusobno ocjenjuju, te ocjenjivanje od strane nadzornika koji prema dosadašnjim rezultatima klasificiraju zaposlenike. Faktori OGP prikazani su na Shemi 6.

Shema 6. Faktori organizacijskog građanskog ponašanja



*Izvor: ilustracija autora prilagođeno prema Pia, G. (2023). Povezanost razvijenosti socijalne dimenzije posla i organizacijskog građanskog ponašanja, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet, Katedra za organizaciju i management.*

### 3.4.2. Organizacijska posvećenost zaposlenika

Jako je važno da svaki zaposlenik pristupa pozitivno prema poslu ali i prema cjelokupnoj organizaciji i njenim članovima. Taj pozitivan stav naziva se organizacijska posvećenost zaposlenika, te ista podrazumijeva spremnost zaposlenika da se žrtvuju za dobrobit organizacije. Da bi se u potpunosti shvatio pojam posvećenosti, neophodno je poznavati šta je to objekat te posvećenosti. Kao objekat posvećenosti u organizacijama javljaju se dijelovi organizacije, grupe organizacije i cjelokupna organizacija. U kontekstu navedenog, posvećenost možemo posmatrati sa tri sljedeća nivoa (Dobre, 2013):

- organizacioni nivo;
- grupni nivo;
- individualni nivo.

Kada govorimo o posvećenosti na organizacionom nivou, ista podrazumijeva povezanost sa cjelokupnom organizacijom. Na primjer, zaposlenik koji se nalazi u rukovodstvu jako često

je u kontaktu sa cjelokupnom organizacijom te se veže za istu. Posvećenost na grupnom nivou podrazumijeva vezanje za zaposlenike koje se nalaze u našoj grupi, kancelariji, one s kojim stalno saradujemo i slično. Na kraju, vezanje za jednog zaposlenika koji se nalazi u organizaciji, kancelariji naziva se posvećenost na individualnom nivou. Jako često ta povezanost koja je na kolegijalnom nivou prerasta u prijateljske odnose.

Također, postoje različiti razlozi zbog kojih su zaposlenici posvećeni određenoj organizaciji. Neki od njih su sljedeći (Đogić, 2008):

- orijentacija na siguran ulog;
- usaglašenost ciljeva pojedinca i organizacije;
- osjećaj obaveze prema organizaciji.

Prvi razlog jeste orijentacija na siguran ulog te isti podrazumijeva da je svaki zaposlenik koji je duži vremenski period proveo u određenoj organizaciji svijestan da ukoliko napusti tu organizaciju izgubiti će sve ono što je godinama gradio i ostvario (status, poziciju). Dodatno, jedan od uzroka posvećenosti jeste usaglašenost ciljeva zaposlenika i ciljeva organizacije. U ovim situacijama, zaposlenik zna da ukoliko se bude zalagao za ostvarenje ciljeva organizacije, da će u isto vrijeme ostvariti i vlastite ciljeve. Na kraju, zbog određenog pritiska i osjećaja odgovornosti neki zaposlenici su posvećeni svojoj organizaciji.

Svaki zaposlenik će više biti posvećen svojoj organizaciji ukoliko mu se pruža mogućnost usavršavanja, napredovanja, sudjelovanja u procesu odlučivanja i slično. U kontekstu navedenog, ukoliko zaposlenik nema mogućnost da se zaposli na drugom radnom mjestu također će više biti posvećen organizaciji u kojoj trenutno radi. Na posvećenost veliki uticaj ima i sistem nagrađivanja zaposlenika. Kada organizacija uspostavi pravedan sistem nagrađivanja, zaposlenici će biti svjesni da će za trud i ulaganje biti nagrađeni i upravo zbog toga će više biti posvećeni. Kao efekat veće posvećenosti zaposlenika javlja se veći nivo produktivnosti, motivisanosti, manji stepen odsustva s posla, fluktuacije i slično. Također, važno je napomenuti da veća posvećenost pored prethodno nabrojanih efekata, ima pozitivan efekat i na privatni život.

### 3.4.3. Motivacija zaposlenika

Da bi jedni zaposlenici bili zadovoljni poslom neophodno je da na prvom mjestu budu motivisani. Danas, motivacija predstavlja temu koja se najviše istražuje upravo zbog toga što je jako važna za svaku organizaciju. Za motivaciju možemo reći da predstavlja uticaj koji rezultira sa usmjeravanjem te postizanjem željenog ponašanja zaposlenika. U kontekstu navedenog, proces motivacije je u uzročno-posljedičnom odnosu sa predanošću poslu zaposlenika. Ukoliko je jedan zaposlenik motivisan on će težiti ka tome da ulaže maksimalne napore kako bi ostvario prethodno definisanje ciljeve i obratno. Menadžeri svake organizacije uz pomoć motivacije utiču na svoje zaposlenike da obavljaju posao efektivno i efikasno i na osnovu toga ostvaruju nadprosječne poslovne rezultate. Motivacija kao



determinanta ponašanja zaposlenika na individualnom nivou se bavi izučavanjem šta je to što pokreće zaposlenike, kako nagrade, kazne, pravednost i slično utiče na ponašanje zaposlenika i slično. Elementi motivacije su (Shoraj i Llaci, 2015):

- potreba;
- nedostatak;
- uklanjanje nedostatka/tenzije.

Prvi elemenat podrazumijeva da svaki pojedinac ima neki nedostatak koji mu stvara određenu potrebu. Na primjer, kada zaposlenik na radnom mjestu koristi zastarjelu opremu to mu stvara tenziju i ometa normalno funkcionisanje rada. Da bi se uklonio taj nedostatak potrebno je da se poduzmu određene aktivnosti kao što je nabavljanje savremenije opreme. Na kraju, uklanja se taj nedostatak, tenzija, zaposlenik radi efikasnije, ostvaruje bolje poslovne rezultate i za to biva nagrađen. Jako je važno spomenuti da postoje materijalni i nematerijalni instrumenti koji motivišu pojedince. S obzirom na to da je novac glavni motivator svih zaposlenika, u materijalne instrumente spadaju plata, penzija, vlasništvo dionica, sudjelovanje u raspodjeli profita i slično. S druge strane, zaposlenici pored novca imaju i druge potrebe koje je potrebno zadovoljiti. To su nematerijalni instrumenti motivacije te u iste spada zadovoljstvo poslom, statusom, sudjelovanje u procesu odlučivanja, mogućnost napredovanja, usavršavanja i slično. Motivacija kao faktor organizacionog ponašanja na individualnom nivou dijeli se na dvije sljedeće teorije (Đogić, 2008):

- tradicionalne teorije procesa motivacije;
- savremene teorije procesa motivacije.

Prema tradicionalnim teorijama procesa motivacije zaposlenici predstavljaju resurs kao i svaki drugi. Dodatno, zaposlenici prema ovoj teoriji su tu da obavljaju poslovne aktivnosti i za to dobiju nagradu uz pomoć koje zadovoljavaju sve svoje potrebe. Neke od tradicionalnih teorija procesa motivacije su (Shoraj i Llaci, 2015):

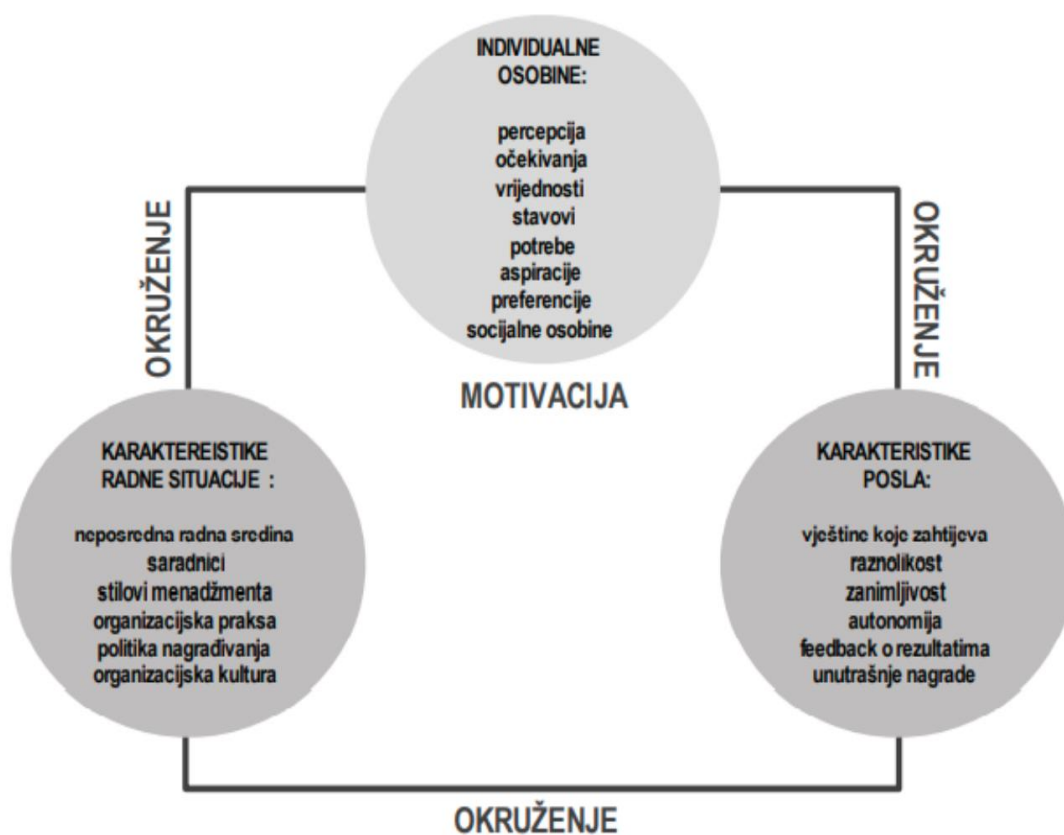
- Maslovljeva teorija hijerarhije potreba prema kojoj sve zaposlenike pokreće pet grupa potreba (fiziološke, sigurnosne, potrebe pripadanja, poštovanja i samorealizacije);
- Alderfova ERG teorija motivacije prema kojoj postoji tri grupe potreba (egzistencijalne, potrebe povezivanja, potrebe razvoja);
- Mek Lilendova teorija potreba također naglašava da postoji tri grupe potreba (pripadanje, postignuće, moć);
- Hertzbergova teorija dva faktora naglašava da zaposlenike pokreću dvije grupe faktora (higijenski, motivacioni).

S druge strane, prema savremenim teorijama procesa motivacije ljudi predstavljaju najvažniji resurs koji ima i druge potrebe koje je neophodno zadovoljiti osim novca. Savremene teorije procesa motivacije su (Shoraj i Llaci, 2015):

- teorija postavljanja ciljeva prema kojoj zaposlenik mora imati jasno definisan cilj kako bi više bio motivisan da ostvari isti;
- teorija jednakosti prema kojoj svaki zaposlenik mora znati da će istu količinu rada i napora dobiti nagradu kao i svi drugi zaposlenici;
- teorija očekivanja prema kojoj zaposlenik obavlja poslovne aktivnosti jer je siguran da ukoliko ulaže napor, trud doći će do željenih rezultata i za iste biti nagrađen.

Pored teorija motivacije, jako je važno znati da postoje različiti faktori koji utiču na motivaciju zaposlenika. Svi ti faktori prikazani su na Slici 2.

Slika 2. Faktori koji utiču na proces motivacije



Izvor: Kurtić, A., Kulović, Dž. (2011). *Poslovno vođenje, Centar za napredne studije, Sarajevo, str. 250*

Postoje tri faktora koja imaju uticaj na individualnu motivaciju a to su (Alagale, 2020):

- individualne sposobnosti koje podrazumijevaju zaposlenikove stavove, vrijednosti, potrebe, socijalne osobine, sposobnosti i slično;
- karakteristike posla (da li je posao statičan, dinamičan, monoton, raznolik, zanimljiv, da li postoji mogućnost da za obavljanje posla budemo nagrađeni);
- karakteristike organizacije (organizaciona klima, saradnici, politika nagrađivanja, radno okruženje).

Kada se govori o motivaciji važno je napomenuti da postoje dva tipa motivacije (Alagale, 2020):

- unutrašnja motivacija;
- vanjska motivacija.

Unutrašnja motivacija podrazumijeva da svaki zaposlenik treba pronaći posao koji mu odgovara, odnosno onaj posao koji će zadovoljiti sve potrebe koje on ima. Na taj način će zaposlenici biti više motivisani jer obavljaju posao koji žele, te upravo zbog toga ova vrsta motivacije koja se nalazi u zaposleniku će puno duže trajati. S druge strane, vanjska motivacija podrazumijeva sve ono što je urađeno da bi jedan zaposlenik ostao motivisan. Neki od primjera vanjske motivacije su bonusi, pohvale, sigurnost posla, mogućnost unapređenja i slično. Kao što vidimo, vanjska motivacija se oslanja najviše na novac, te upravo zbog toga ona kraće traje od unutrašnje motivacije. Neophodno je da se u svakoj kompaniji kombinuju ove dvije vrste motivacije, kada jedna prestane funkcionisati da druga nastavi motivisati zaposlenike.

### **3.5. Menadžment individualnog organizacijskog ponašanja**

Duži vremenski period je trebao menadžmentu da shvati kolika je zapravo važnost organizacijskog ponašanja svih zaposlenika. Razlog tome jeste što se menadžment više fokusirao na računovodstvo, finansije, dok su zaposlenici dobijali minimalnu pažnju. Međutim, u zadnjim godinama menadžment je shvatio koliko je važno razumijeti ponašanje zaposlenika, te u kojem obimu to ponašanje utiče na poslovne rezultate organizacije. Svaka kompanija teži ka tome da privuče ali i zadrži zaposlenike koji su visokoproduktivni. Međutim, ovakvih zaposlenika je jako malo te upravo zbog toga neophodno je da se više shvati i povede računa o individualnom organizacijskom ponašanju.

Nikada nije bilo toliko važno da se prati organizaciono ponašanje zaposlenika kao danas kada je radno okruženje jako dinamično i turbulentno. U kontekstu navedenog, postoje mnoge prilike i izazovi s kojim se menadžeri suočavaju a koje se vezuju za upravljanje individualnim organizacionim ponašanjem. Jedan od razloga upravljanja individualnim organizacijskim ponašanjem jeste taj što danas organizacije nisu ograničene nacionalnim granicama. Na primjer, neke kompanije imaju sjedište u jednom zemlji ali u istoj ostvaruju najmanje prihoda. Ova globalizacija je dovela do toga da menadžeri moraju više voditi računa o individualnom organizacijskom ponašanju. Također, menadžment mora voditi računa o organizacijskom ponašanju svakog zaposlenika jer ti zaposlenici dolaze iz različitih kultura. U kontekstu navedenog, jednog radnika motiviše novac, drugog mogućnost napredovanja i slično. Upravo zbog toga menadžment mora shvatiti organizaciono ponašanje svakog zaposlenika pojedinačno.

### **3.6. Važnost i značaj individualnog organizacijskog ponašanja u savremenoj poslovnoj praksi**

Upravljanje ljudskim resursima je jedan od primarnih zadataka svakog menadžera u današnjici što se odražava na sam tok odvijanja poslovnih procesa. U savremenoj poslovnoj praksi ljudi imaju središnje mjesto, te predstavljaju najvažniji potencijal u organizaciji. Upravo iz ovoga proizilazi važnost i značaj individualnog organizacijskog ponašanja u savremenoj poslovnoj praksi. Postoji veliki broj faktora koji imaju uticaj na ponašanje zaposlenika. Ti faktori se dijele na interne faktore (percepcija, stavovi, vrijednosti, ličnost i lične crte, motivacija) i eksterne faktore (stil vođenja, dizajn organizacije, sistem nagrađivanja, politika organizacije).

U današnjem vremenu, neophodno je raditi na organizacionom ponašanju svakog zaposlenika kako bi on bio spreman da se nosi sa svakodnevnim izazovima, odnosno kako bi se on osposobio za rad. Zadatak svakog menadžera je da u skladu sa ličnim ciljevima i očekivanjima svakog zaposlenika odredi koja je to njegova pozicija, uloga i odgovornost. Na ovaj način zaposlenici će biti produktivniji, posvećeniji i više motivisani da ostvare prethodno definisane ciljeve. Kroz izučavanje i analiziranje organizacionog ponašanja na individualnom nivou menadžeri shvataju ljudsku prirodu te predviđaju kako će se njihovi zaposlenici ponašati u budućnosti. Pored toga, analiziranjem organizacionog ponašanja svakog zaposlenika dobijamo informacije šta je to što iz okruženja utiče na ponašanje naših zaposlenika. Upravo zbog toga zadatak svakog menadžera danas je da usmjeri ovo ponašanje u smjeru ostvarena ciljeva organizacije. Danas je jako važno da se uz ostvarenje ciljeva organizacije ostvaruju i ciljevi zaposlenika jer jedino na taj način će zaposlenik to ponašanje ponoviti. Sve ovo se pozitivno odražava na kvalitet poslovanja i poslovne rezultate organizacije. Kao glavni efekti vođenja brige o organizacionom ponašanju zaposlenika na individualnom nivou u savremenoj poslovnoj praksi javljaju se:

- veća produktivnost;
- zadovoljstvo;
- posvećenost;
- motivisanost;
- manje odsustvo;
- manja fluktuacija.

## **4. ODNOS INDIVIDUALNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA I POSLOVNE (ORGANIZACIJSKE) UČINKOVITOSTI**

U ovom poglavlju izvršena je prezentacija najznačajnijih naučnih saznanja i rezultata empirijskih studija (istraživanja) kojim se prikazuje odnos između individualnog organizacijskog ponašanja kao nezavisne varijable i poslovne učinkovitosti kao zavisne

varijable. Konkretno, elaboriran je odnos između organizacijske učinkovitosti i varijabli koje su prikazane na Shemi 7.

*Shema 7. Odnos individualnog organizacijskog ponašanja i poslovne učinkovitosti*



*Izvor: ilustracija autora*

#### **4.1. Odnos organizacijskog građanskog ponašanja zaposlenika i poslovne (organizacijske) učinkovitosti**

Istraživanjem odnosa između organizacionog građanskog ponašanja i pokazatelja organizacijske učinkovitosti u restoranima s ograničenim jelovnikom bavili su se autori Walz i Niehoff (2000). U kontekstu navedenog, za potrebe istraživanja podaci su prikupljeni od generalnih direktora u 19 nacionalno poznatih meksičkih restorana. Rezultati istraživanja jasno podržavaju ideju da je organizaciono građansko ponašanje povezano s pokazateljima organizacijske učinkovitosti. Pri tome, građansko ponašanje je povezano s nižim postocima troškova hrana što rezultira sa zadovoljstvom kupaca i manjim brojem pritužbe od. Dodatno, taj učinak koji se ostvaruje organizacionim građanskim ponašanjem povećava osobnu produktivnost i uspjeh menadžera, te samim tim i učinkovitost organizacije.

Još jedno istraživanje koje se bavilo analizom uticaja društvene moći na organizacijsko građansko ponašanje, te ulogu organizacijskog građanskog ponašanja na organizacijsku učinkovitost obavljeno je od strane Jain, Giga i Cooper (2011). Istraživanje je obavljeno uz

pomoć upitnika koji je popunjen od strane muških rukovoditelja u organizacijama za proizvodnju motocikla u Indiji. Proizvodnim sektorom u Indiji dominiraju muški zaposlenici, te upravo zbog toga u ovom istraživanju nisu sudjelovale žene. Prikupljeni podaci analizirani su koristeći program AMOS. Kao rezultati istraživanja javljaju se sljedeći zaključci:

- postoji značajan uticaj društvene moći na organizaciono građansko ponašanje;
- organizaciono građansko ponašanje je posrednik između društvene moći i učinkovitosti organizacije;
- upotreba stručnjaka, referenata i moći nagrađivanja je korisna za organizacijsku učinkovitost;
- korištenje prisilne moći nije poželjna strategija za poboljšanje organizacijske učinkovitosti.

Ispitivanjem odnosa između građanskog ponašanja zaposlenika i organizacijske produktivnosti bavili su se autori Ranjbar, Zamani i Amiri (2014). Izvršeno je nasumnično uzorkovanje na Islamskom Svučilištu u Iranu. Broj uzorkovane populacije je 360 zaposlenika a dobijeli podaci su analizirani uz pomoć deskriptivno-korelacijske metode istraživanja. Dodatno, organizaciono građansko ponašanje uključuje dimenzije kao što su velikodušnost, društveni bonton, radnu etiku, organizacijsku predanost, samozadovoljstvo, altruizam i slično. Rezultati istraživanja ukazuju da postoji značajna povezanost između organizacijskog građanskog ponašanja kao nezavisne varijable, te organizacijske produktivnosti kao zavisne varijable. Pri tome, organizacijsko građansko ponašanje se pokazalo kao važan resurs koji je neophodan za poboljšanje organizacijskih performansi u složenim radnim okruženjima koji zahtijevaju timski orijentirane radne prakse.

Od strane autora Chelaga, Kiprop i Kemboi (2015) obavljeno je istraživanje kojim se nastojao utvrditi učinak organizacionog građanskog ponašanja na učinak zaposlenika u bankarskom sektoru u okrugu Nairobi, Kenija. Pri tome, ukupan reprezentativni uzorak iznosio je 173 zaposlenika koji su izabrani tehnikom slučajnog uzorkovanja. Za testiranje postavljenih hipoteza korišten je Cronbach alpha test, korelaciona analiza i višestruka regresija. Rezultati istraživanja sugeriraju da altruizam i ljubaznost imaju pozitivan uticaj na učinak zaposlenika. U kontekstu navedenog, autori zaključuju da je organizacijsko građansko ponašanje jako važan faktor koji utiče na poboljšanje učinka zaposlenika. Kao zaključak ovog istraživanja navodi se da je poželjno da svi zaposlenici dobrovoljno pomažu novim zaposlenicima, zadrže pozitivan stav, tolerišu pojedine neugodnosti na radnom mjestu, razgovaraju sa drugim suigračima prije pokretanja radnji koje bi mogle uticati na njih čime povećavaju učinkovitost organizacije.

Jedno od novijih istraživanja obavljeno je strane Ramalakshimi i Ravindran (2022), te isto je imalo za cilj da procijeni uticaj organizacijskog građanskog ponašanja na organizacionu konkurentnost i učinkovitost. Autori su za potrebe istraživanja koristili jednostavnu tehniku nasumičnog uzorkovanja. Podaci su prikupljeni u 28 IT organizacija koje su smještene u

Chennaiju. Dodatno, u tih 28 organizacija anketni upitnik je popunjen od strane 418 zaposlenika. Dobijeni rezultati su analizirani uz pomoć statističkih alata SPSS verzija 23 i AMOS 23. Rezultati istraživanja ukazuju da organizacijsko građansko ponašanje ima značajan uticaj na organizacijsku konkurentnost. Nadalje, dokazano je da organizacijsko građansko ponašanje također utiče na organizacijsku učinkovitost, pri čemu organizacijska konkurentnost djeluje kao posrednička varijabla. Ovakvi rezultati potvrđuju da organizacijsko građansko ponašanje ima direktan uticaj na učinak svake organizacije. Autori sugeriraju da se u svim organizacijama uvede HR za konkurentnost i učinak zaposlenika kako bi uspjeh organizacije bio na što višem nivou.

#### **4.2. Odnos organizacijske posvećenosti zaposlenika i poslovne (organizacijske) učinkovitosti**

Istraživanjem odnosa između organizacijske posvećenosti zaposlenika i poslovne učinkovitosti bavili su se Janoniene i Endriulatiene (2014). Za potrebe istraživanja korišten je upitnik koji je popunjen od strane 1053 Litavska zaposlenika koji rade kako u javnim tako i u privatnim organizacijama. Ispitanici su radili od nekoliko mjeseci do više od 20 godina u trenutnoj organizaciji. Dobijeni rezultati analizirani su uz pomoć regresione analize. Rezultati istraživanja ukazuju da je afektivna posvećenost imala najpozitivniji uticaj, dok je s druge strane kontinuirana posvećenost je imala negativan uticaj na poslovnu učinkovitost ovih organizacija. Dodatno, autori su na osnovu dobijenih rezultata zaključili da su žene učinkovitije zaposlenice u odnosu na muškarce. Kao razlog tome navodi se to što većina žena ima diplomu dok je stepen obrazovanja muškaraca niži.

Još jedno od istraživanja obavljeno je od strane Metin i Asli (2018), te isto se fokusiralo na istraživanje uticaja organizacione posvećenosti na radnu uspješnost zaposlenika. Istraživanje je obavljeno uz pomoć upitnika a broj reprezentativnog uzorka iznosi 329 zaposlenika koji rade u Trgovačkoj i industrijskoj komori Konya u Turskoj. Rezultati istraživanja koji su analizirani uz pomoć regresione analize ukazuju da afektivna posvećenost ima pozitivan i značajan uticaj na radnu učinkovitost. S druge strane, normativna i kontinuirana organizaciona posvećenost nije pokazala značajan uticaj na učinkovitost organizacija. Kao ograničenje ovog istraživanja navodi se potreba da se isto obavi u različitim industrijama i zemljama kako bi se ovi rezultati mogli generalizovati. Pored toga, jedno od ograničenja ovog istraživanja jeste što je anketa utemeljena na samoprocjeni zaposlenika.

Istraživanjem uloge organizacijske posvećenosti u poboljšanju organizacijske učinkovitosti bavili su se autori Alrowwad *et al.* (2020). Za potrebe istraživanja korišten je upitnik koji je prikupljen od strane 166 zaposlenika u Jordanu. Upitnik se sastojao od 37 stavki, te je isti podijeljen akademskom osoblju Sveučilišta Zarqa. Dobijeni rezultati su analizirani uz pomoć višestruke regresije i ANOVA testa. Na osnovu analize rezultata autori zaključuju da postoje značajni pozitivni učinci kontinuirane i normativne organizacijske posvećenosti na organizacijsku učinkovitost. Dodatno, nije utvrđena razlika između uticaja organizacijske posvećenosti na učinkovitosti uzimajući u obzir spol, iskustvo, akademski rang.

Dorđević *et al.* (2020) su ispitivali uticaj posvećenosti zaposlenih na produktivnost i učinkovitost organizacija u Republici Srbiji. Provedeno je primarno istraživanje u kojem je anketirano 169 zaposlenika koji dolaze iz 17 organizacija sa ovog područja. Pri tome, 13 velikih i 4 srednja preduzeća. Primjenom metoda korelacijske i regresione analize dobijeni su rezultati koji ukazuju da ukupna organizacijska posvećenost pozitivno utiče na produktivnost i učinkovitost organizacija u Republici Srbiji. Dodatno, autori su na osnovu rezultata zaključili da normativna posvećenost ima veći uticaj u odnosu na ostale oblike posvećenosti. S druge strane doprinos kontinuirane posvećenosti na organizacijsku učinkovitost je zanemarljiv i beznačajan.

Jedno od novijih istraživanja obavljeno je od strane Phuong *et al.* (2023), te isto je imalo za cilj testirati uticaj faktora organizacijske posvećenosti na poslovnu učinkovitost preduzeća koja se bave digitalnom transformacijom na području pokrajine Vinh, Vijetnam. Istraživanje je obavljeno uz pomoć anketnog upitnika a dobijeni rezultati analizirani korištenjem višestruke regresije i eksploratorne faktorske analize. Dobijeni rezultati ukazuju da sve tri komponente posvećenosti zaposlenika imaju pozitivan uticaj na poslovnu učinkovitost. Na osnovu ovih rezultata autori predlažu niz rješenja kako bi povećali posvećenost zaposlenika a samim tim i poslovnu učinkovitost. Te mjere su:

- Prvo, menadžeri trebaju stvoriti inspiraciju na poslu za zaposlenike, poticati kreativnost i promovisati demokratski stil u upravljanju kako bi oni bili što više posvećeni organizaciji;
- Drugo, organizacije moraju imati metode za prenošenje informacija zaposlenicima u pravo vrijeme kako bi oni mogli jasno razumjeti razvojnu orijentaciju organizacije, razvojni smjer organizacije i kako bi izgradili razvojnu orijentaciju za sebe u toj organizaciji;
- Treće, potrebno je stvoriti radno okruženje u kojem organizacija percipira i pravedno ocjenjuje zaposlenike. Kada se zaposlenicima priznaje njihov doprinos i kada se s njima postupa ispravno i pravedno, zaposlenici će biti motivisani i neće htjeti napustiti organizaciju, jer nalaze zadovoljstvo u svom radu, pri čemu je njihov trud koji je uložen vrijedan i cijenjen.

### **4.3. Odnos motivacije zaposlenika i poslovne (organizacijske) učinkovitosti kompanija**

Jedno od istraživanja koje se fokusiralo na ispitivanje odnosa motivacije zaposlenika i poslovne učinkovitosti obavljeno je od strane Shoraj i Llaci (2015). Istraživanje je obavljeno uz pomoć ankete na 200 bankarskih službenika koji su zaposlenici u različitim bankama na području grad Tirana. Dobijeni odgovori su analizirani kroz Statistički paket za društvene znanosti. Kao kriteriji prilikom testiranja motivacije zaposlenika uzeti su bonusi, zadovoljstvo, dobra komunikacija i slično. Iz rezultata istraživanja autori su zaključili da postoji uzročno posljedična veza između motivacije i poslovne učinkovitosti u bankarskom sektoru na području Tirane. Pri tome, rezultati istraživanja ukazuju da na motivaciju



zaposlenika najviše utiču finansijski faktori (bonsusi, plate, nagrade) ali i dobra komunikacija između podređenih i nadređenih.

Još jedno od istraživanja obavljeno je od strane Dobre (2013), te isto je imalo za cilj analizirati pokretače motivacije zaposlenika a sve u cilju postizanja visokog nivoa poslovne učinkovitosti. Na osnovu dobijenih rezultata autori zaključuju da priznanja u najvećem obimu utiču na motivaciju zaposlenika. Pri tome, ako se poveća nivo priznanja zaposlenika povećati će se i njihova motivacija za rad, njihova postignuća i na kraju organizacijski učinak. S druge strane, rezultati istraživanja ukazuju da se nedostatak motivacije zaposlenika ogleda u monotonim poslovima, te pritiskom od strane klijenata. Upravo zbog ovih razloga jako često se povećava stopa izostanka zaposlenika s posla, te oni prelaze kod konkurencija koja nudi bolje uvjete rada i veće poticaje.

O uticaju motivacije na poslovnu učinkovitost istraživali su i Peter, Taiwo i Utomi (2016). Istraživanje je obavljeno na području Nigerije uz pomoć strukturiranih upitnika. Upitnici su obavljeni od strane 60 ispitanika, odnosno 12 upravnika i 48 profesora srednjih škola na ovom području. Na osnovu dobijenih rezultata dokazana je značajna statistička povezanost između motivacije zaposlenika i poslovne učinkovitosti kompanije. Dodatno, autori zaključuju da zaposlenici koji su motivisani će marljivije raditi na ostvarenju prethodno definisanih ciljeva, te na taj način unaprijediti učinkovitost organizacije. Rezultati istraživanja pokazuju da sljedeći faktori imaju najveći uticaj na motivaciju zaposlenika u ovim organizacijama (Peter, Taiwo i Utomi, 2016):

- povećanje plate;
- mogućnost napredovanja;
- odavanje priznanja;
- otvorena komunikacija;
- sloboda odlučivanja;
- pohvale.

Geelmaale (2019) je ispitivao odnos između motivacije (sistema nagrađivanja) i organizacijskog učinka. Na osnovu dobijenih rezultata potvrđena je povezanost između zavisne i nezavisne varijable naglašavajući da su radnici srž svake organizacije, te da svaka organizacija koja želi da funkcioniše bez smetnji motivaciju zaposlenika ne može zamijeniti ničim drugim. U kontekstu navedenog, dokazano je da ako su zaposlenici motivisani i nagrađeni to će poboljšati njihovu produktivnost i definitivno pozitivno uticati na organizacijski učinak.

Jedno od novijih istraživanja obavljeno je od strane Masudze (2021), te isto je nastojalo istražiti uticaj motivacije na organizacijsku učinkovitost na primjeru organizacije Telone Pvt Ltd. Za potrebe istraživanja korišten je anketni dizajn koji je popunjen od strane 97 zaposlenika Telonea. U ovom istraživanju utvrđeno je da postoji značajna statistička povezanost između motivacije zaposlenika s jedne strane, te organizacijske učinkovitosti s

druge strane. U kontekstu navedenog, autor zaključuje da onaj zaposlenik koji je motivisan kroz pravičan sistem nagrađivanja ima tendenciju da poboljša svoju koncentraciju i trud, čime se poboljšava organizacijska učinkovitost.

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE EFEKATA INDIVIDUALNOG PONAŠANJA ZAPOSLENIKA NA POSLOVNU (ORGANIZACIJSKU) UČINKOVITOST KOMPANIJA**

### **5.1. Dinamika i karakteristike istraživačkog procesa**

Za potrebe analize efekata individualnog ponašanja zaposlenika (faktori: organizacijsko građansko ponašanje, organizacijska posvećenost, te motivacija) na poslovnu (organizacijsku) učinkovitost kompanija, provedeno je empirijsko istraživanje u periodu od novembra 2023-e do januara 2024-e godine. Kao osnovna metoda prikupljanja primarnih podataka korišteno je direktno (lično ili online) anketiranje, koje je obuhvatilo 303 ispitanika (tj. aktivna zaposlenika bh. kompanija). Prilikom anketiranja ispitanika vodilo se računa o njihovoj anonimnosti, a sve u cilju dobijanja što iskrenijih (objektivnijih) odgovora/stavova (tj. posljedično rezultata istraživanja). Strukturirani upitnik koji se sastojao od ukupno 15 pitanja zatvorenog tipa (Prilog 1), korišten je kao osnovni istraživački instrument (alat). Pitanja unutar upitnika su grupisana na sljedeći način: karakteristike ispitanika (spol, godine starosti, stepen obrazovanja, radno mjesto u kompaniji, status radnog mjesta, te dužina radnog staža na trenutnoj poziciji), karakteristike kompanija iz kojih dolaze ispitanici (osnovna djelatnost, veličina (broj zaposlenih), pravni oblik organizovanja, većinsko vlasništvo, te dužina poslovanja), organizacijsko građansko ponašanje ispitanika (dimenzije: altruizam, ljubaznost, savjesnost, građanska vrlina, te fer ponašanje), organizacijska posvećenost ispitanika (afektivna, kontinuirana, te normativna posvećenost), motivacija ispitanika, te poslovna (organizacijska) učinkovitost kompanija.

Važno je naglasiti da su u slučaju mjerenja osnovnih istraživačkih varijabli, korištene standardizirane petostepena intervalne skale s više tvrdnji: organizacijsko građansko ponašanje ispitanika (ukupno 30 tvrdnji – Muthuraman, Al-Hazi, 2017), organizacijska posvećenost ispitanika (ukupno 24 tvrdnje – Jaros, 2007), motivacija ispitanika (ukupno 12 tvrdnji – Gagne *et al.*, 2010), te poslovna (organizacijska) učinkovitost kompanija (ukupno 13 tvrdnji – Alrowwad *et al.*, 2019). Uzimajući u obzir da su u prethodno navedenim slučajevima korištene standardizirane petostepene intervalne skale (podskale) koje sadrže 3 ili više tvrdnji, u nastavku je provedena analiza njihove pouzdanosti/interne homogenosti ( $\alpha$ ). Rezultati provedene analize su prezentirani tabelarno i deskriptivno.

Tabela 2. Pouzdanost skale za mjerenje organizacijskog građanskog ponašanja

Skala ( $\alpha$ )	Podskale ( $\alpha$ )	Tvrdnje	$\alpha$ u slučaju brisanja tvrdnje
Organizacijsko građansko ponašanje ( $\alpha = 0.972$ )	Altruizam ( $\alpha = 0.865$ )	U vašoj kompaniji radne grupe međusobno saraduju na dobrovoljnoj osnovi.	0.971
		U vašoj kompaniji egzistira atmosfera koja dopušta zaposlenicima dobrovoljnu prijavu problema koji imaju prioritet rješavanja u odnosu na organizacijski rast.	0.971
		U vašoj kompaniji dolazi do pozitivnog eksponencijalnog rasta kada radna grupa demonstrira altruizam u specifičnim izazovnim vremenima.	0.971
		U vašoj kompaniji altruizam omogućava zaposlenicima da razumiju svoje granice, te osigurava da njihova uključenost ne utiče negativno na njihove saradnike.	0.970
		U vašoj kompaniji altruizam doprinosi poboljšanju timskog rada jer daje priliku da se upoznaju snage i slabosti, te identificira adekvatna pomoć za svakog pojedinca.	0.970
		U vašoj kompaniji altruizam ne daje priliku novim zaposlenicima po pitanju razumijevanja suštine njihovog posla, jer pružanje dodatne pomoći poboljšava produktivnost.	0.972
	Ljubaznost ( $\alpha = 0.881$ )	U vašoj kompaniji vlada zdrava atmosfera tokom stalne interakcije organizacijskih timova.	0.970
		U vašoj kompaniji zaposlenici se pozitivno ponašaju u komunikaciji s drugim kolegama.	0.971
		U vašoj kompaniji prijatno radno okruženje podstiče međusobnu (kolektivnu) komunikaciju između članova iz različitih organizacionih jedinica.	0.971
		U vašoj kompaniji egzistira okruženje koje omogućava zaposlenicima koji su „pogođeni“ odlukama da sudjeluju u procesu njihovog donošenja.	0.971
		Pristojnost i ljubaznost u vašoj kompaniji podstiče odvažnost zaposlenika u procesu donošenja odluka.	0.970
		U vašoj kompaniji ne postoji velika vjerovatnoća po pitanju otvaranja kanala komunikacije za protok potrebnih informacija koji će se bazirati na ljubaznosti.	0.972
	Savjesnost ( $\alpha = 0.867$ )	Vaša kompanija nastoji učiniti zaposlenike entuzijastičnim po pitanju njihovog posla.	0.971
		U vašoj kompaniji marljivost članova unutar timova doprinosi dodatnom trudu svakog od njih.	0.971
		U vašoj kompaniji članovi tima uvijek slijede organizacijska pravila i procedure.	0.972
		U vašoj kompaniji zaposlenici kroz predanost i tačnost u poslu pokazuju najveći stepen savjesnosti.	0.970
		U vašoj kompaniji predanost timova rezultira obavljanju aktivnosti bez greške.	0.971
		U vašoj kompaniji zaposlenici ne preuzimaju dodatne zadatke koji nisu iz njihovog opsega posla ili nadležnosti.	0.971
	Građanska vrlina ( $\alpha = 0.907$ )	U vašoj kompaniji timovi i njihovi članovi nastoje pratiti razvoj organizacije i aktivno sudjeluju u podsticanju drugih ka usvajanju promjena.	0.971
		U vašoj kompaniji zaposlenici podstiču definisanje i daju podršku organizacijskoj politici.	0.970
		U vašoj kompaniji, zaposlenici uz međusobno ohrabriranje, slobodno iznose mišljenje.	0.970
		U vašoj kompaniji ne postoji jasna lična diskrecija i solidarnost po pitanju rješavanja problema.	0.971
		U vašoj kompaniji zaposlenici jasno pokazuju njihovu uključenost u organizacijske aktivnosti.	0.970
		U vašoj kompaniji se rad organizacionih jedinica unapređuje kroz konstruktivne prijedloge i sudjelovanje zaposlenika u procesu odlučivanja.	0.970
	Fer ponašanje ( $\alpha = 0.897$ )	U vašoj kompaniji se u teškim vremenima iskazuje tolerancija.	0.971
		U vašoj kompaniji ne postoji kultura fokusiranja (trošenja resursa) na negativnosti koje se javljaju u radu.	0.971
		U vašoj kompaniji zaposlenici iskazuju pozitivan stav kroz izbjegavanje pritužbi kada organizaciji ne ide dobro.	0.971
		U vašoj kompaniji se dosadni problemi rješavaju kroz pozitivne stavove i visok stepen otpora.	0.970
		U vašoj kompaniji timovi iskazuju fer ponašanje kada naprave grešku kako bi se izbjegla dodatna šteta.	0.970
		U vašoj kompaniji fer ponašanje ne pomaže u učenju i identificiranju organizacijskih problema.	0.971

Izvor: ilustracija autora

Na osnovu rezultata analize pouzdanosti možemo zaključiti da skala za mjerenje organizacijskog građanskog ponašanja ispitanika ima veoma dobar stepen pouzdanosti ( $\alpha = 0.972 > 0.700$ ). Zadovoljavajući stepen pouzdanosti zabilježen je i u slučaju svih pet podskala: altruizam ( $\alpha = 0.865$ ), ljubaznost ( $\alpha = 0.881$ ), savjesnost ( $\alpha = 0.867$ ), građanska vrlina ( $\alpha = 0.907$ ), te fer ponašanje ( $\alpha = 0.897$ ). Dodatno, važno je naglasiti da su sljedeće tvrdnje za potrebe analize reverzibilno kodirane: „U vašoj kompaniji altruizam ne daje priliku novim zaposlenicima po pitanju razumijevanja suštine njihovog posla, jer pružanje dodatne pomoći poboljšava produktivnost“, „U vašoj kompaniji ne postoji velika vjerovatnoća po pitanju otvaranja kanala komunikacije za protok potrebnih informacija koji će se bazirati na ljubaznosti“, „U vašoj kompaniji zaposlenici ne preuzimaju dodatne zadatke koji nisu iz njihovog opsega posla ili nadležnosti“, „U vašoj kompaniji ne postoji jasna lična diskrecija i solidarnost po pitanju rješavanja problema“, te „U vašoj kompaniji fer ponašanje ne pomaže u učenju i identificiranju organizacijskih problema“.

Tabela 3. Pouzdanost skale za mjerenje organizacijske posvećenosti

Skala ( $\alpha$ )	Podskale ( $\alpha$ )	Tvrdnje	$\alpha$ u slučaju brisanja tvrdnje
<b>Organizacijska posvećenost</b> ( $\alpha = 0.938$ )	<b>Afektivna posvećenost</b> ( $\alpha = 0.881$ )	Bilo bi Vam drago provesti ostatak karijere u vašoj kompaniji.	<b>0.936</b>
		Uživajte razgovarati o vašoj kompaniji s ljudima izvan nje.	<b>0.936</b>
		Probleme u vašoj kompaniji doživljavate kao da su vaši lični.	<b>0.933</b>
		Mislite da biste se lako mogli vezati za drugu organizaciju kao što ste za vašu kompaniju.	<b>0.934</b>
		Ne osjećate se kao „dio porodice“ u vašoj kompaniji.	<b>0.936</b>
		Ne osjećate se „emocionalno vezanim“ za vašu kompaniju.	<b>0.934</b>
		Vaša kompanija ima veliko lično značenje za Vas.	<b>0.934</b>
		Nemate „jak“ osjećaj pripadnosti prema vašoj kompaniji.	<b>0.935</b>
	<b>Kontinuirana posvećenost</b> ( $\alpha = 0.861$ )	Ne bojite se onoga što bi se moglo dogoditi u slučaju da date otkaz bez rezervne opcije.	<b>0.935</b>
		Bilo bi Vam jako teško napustiti vašu kompaniju sada, čak i ako biste to željeli.	<b>0.934</b>
		Previše toga u vašem životu bi bilo poremećeno ako biste se odlučili da napustite vašu kompaniju u ovom trenutku.	<b>0.935</b>
		Ne bi Vas puno koštalo da napustite vašu kompaniju.	<b>0.936</b>
		Trenutno je ostanak u vašoj kompaniji nužnost koliko i želja.	<b>0.937</b>
		Osjećate da imate vrlo malo opcija za razmatranje kada je u pitanju napuštanje vaše kompanije.	<b>0.936</b>
		Jedna od rijetkih ozbiljnih napuštanja vaše kompanije bi bila nedostaka dostupnih alternativa.	<b>0.935</b>
		Jedan od glavnih razloga zašto nastavljate raditi za vašu kompaniju je taj što bi odlazak zahtijevao značajnu ličnu žrtvu – druga kompanija možda ne bi ispunila sve benefite koje trenutno imate.	<b>0.935</b>
	<b>Normativna posvećenost</b> ( $\alpha = 0.862$ )	Mišljenja ste da ljudi ovih dana prečesto prelaze iz kompanije u kompaniju.	<b>0.934</b>
		Ne vjerujete da pojedinac mora uvijek biti odan svojoj kompaniji.	<b>0.934</b>
		Prelazak iz kompanije u kompaniju ne čini Vam se nimalo neetičnim.	<b>0.935</b>
		Jedan od glavnih razloga zašto nastavljate raditi u vašoj kompaniji je taj što vjerujete da je lojalnost važna i zato osjećate moralnu obavezu da ostanete.	<b>0.934</b>
		Kada biste dobili ponudu za bolji posao u nekoj drugoj organizaciji, ne biste smatrali da bi bilo ispravno napustiti vašu kompaniju.	<b>0.938</b>
		Naučeni ste da vjerujete u vrijednost ostanja lojalnim jednoj kompaniji.	<b>0.935</b>
		Stvari su bile puno bolje u vremenima kada su ljudi uglavnom gradili karijeru u jednoj kompaniji.	<b>0.937</b>
		Ne mislite da je više razumno biti „kompanijski čovjek“.	<b>0.935</b>

Izvor: ilustracija autora

Rezultati analize pouzdanosti ukazuju da skala za mjerenje organizacijske posvećenosti ispitanika ima adekvatan stepen pouzdanosti ( $\alpha = 0.938$ ). Zadovoljavajući stepen pouzdanosti zabilježen je i u slučaju tri podskale: afektivna posvećenost ( $\alpha = 0.881$ ), kontinuirana posvećenost ( $\alpha = 0.861$ ), te normativna posvećenost ( $\alpha = 0.862$ ). Također, važno je naglasiti da su sljedeće tvrdnje za potrebe analize reverzibilno kodirane: „Mislite da biste se lako mogli vezati za drugu organizaciju kao što ste za vašu kompaniju“, „Ne osjećate se kao „dio porodice“ u vašoj kompaniji“, „Ne osjećate se „emocionalno vezanim“ za vašu kompaniju“, „Nemate „jak“ osjećaj pripadnosti prema vašoj kompaniji“, „Ne bojite se onoga što bi se moglo dogoditi u slučaju da date otkaz bez rezervne opcije“, „Ne bi Vas puno koštalo da napustite vašu kompaniju“, „Ne vjerujete da pojedinac mora uvijek biti odan svojoj kompaniji“, „Prelazak iz kompanije u kompaniju ne čini Vam se nimalo neetičnim“, te „Ne mislite da je više razumno biti kompanijski čovjek“.

*Tabela 4. Pouzdanost skale za mjerenje motivacije*

Skala ( $\alpha$ )	Tvrdnje	$\alpha$ u slučaju brisanja tvrdnje
<b>Motivacija</b> ( $\alpha = 0.928$ )	Jako uživate u vašem poslu.	<b>0.917</b>
	Zabavljate se radeći vaš posao.	<b>0.918</b>
	Trenutni posao Vam često donosi trenutke zadovoljstva.	<b>0.919</b>
	Trenutni posao Vam omogućava postizanje životnih ciljeva.	<b>0.921</b>
	Trenutni posao ispunjava vaše planove u karijeri.	<b>0.921</b>
	Trenutni posao odgovara vašim ličnim vrijednostima.	<b>0.921</b>
	Uvijek nastojite biti najbolji u svom poslu.	<b>0.924</b>
	Trenutni posao je vaš život i zato ne želite doživjeti neuspjeh.	<b>0.923</b>
	Vaš ugled ovisi o trenutnom poslu.	<b>0.928</b>
	Trenutni posao Vam omogućava dobar životni standard.	<b>0.920</b>
	Trenutni posao Vam omogućava da zaradite mnogo novca.	<b>0.923</b>
	Trenutni posao radite zbog plate.	<b>0.925</b>

*Izvor: ilustracija autora*

U skladu sa rezultatima provedene analize pouzdanosti, možemo zaključiti da skala za mjerenje motivacije ispitanika ima adekvatan stepen pouzdanosti ( $\alpha = 0.928$ ).

Tabela 5. Pouzdanost skale za mjerenje poslovne (organizacijske) učinkovitosti

Skala ( $\alpha$ )	Tvrdnje	$\alpha$ u slučaju brisanja tvrdnje
<b>Poslovna (organizacijska) učinkovitost (<math>\alpha = 0.952</math>)</b>	U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost inoviranja novih proizvoda/usluga.	<b>0.949</b>
	U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost identifikacije novih poslovnih mogućnosti.	<b>0.950</b>
	U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost predviđanja potencijalnih tržišnih prilika za nove proizvode/usluge.	<b>0.949</b>
	U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost da brzo komercijalizira nove inovacije.	<b>0.948</b>
	U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost prilagođavanja nepredviđenim promjenama.	<b>0.950</b>
	U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost prihvatanja novih tržišnih iznenađenja i kriza.	<b>0.946</b>
	U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost brzog prilagođavanja svojih ciljeva industrijskim/tržišnim promjenama.	<b>0.948</b>
	U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost da smanji vrijeme „odziva“ na tržišne promjene.	<b>0.948</b>
	U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost „reagovanja“ na nove informacije o industriji ili tržištu.	<b>0.947</b>
	U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost „odgovora“ na zahtjeve tržišta.	<b>0.947</b>
	U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost izbjegavanja preklapanja razvojnih inicijativa.	<b>0.947</b>
	U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost pojednostavljenja internih procesa.	<b>0.948</b>
	U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost smanjenja složenosti informacija i znanja.	<b>0.948</b>

Izvor: ilustracija autora

Na osnovu rezultat provedene analize pouzdanosti, možemo zaključiti da i skala za mjerenje poslovne (organizacijske) učinkovitosti kompanija ima adekvatan stepen pouzdanosti ( $\alpha = 0.952$ ).

## 5.2. Karakteristike uzorka istraživanja

U okviru predmetnog poglavlja su detaljno prezentirane karakteristike 303 ispitanika (aktivnih zaposlenika) i njihovih kompanija sa sjedištem u BiH.

### *Spol ispitanika*

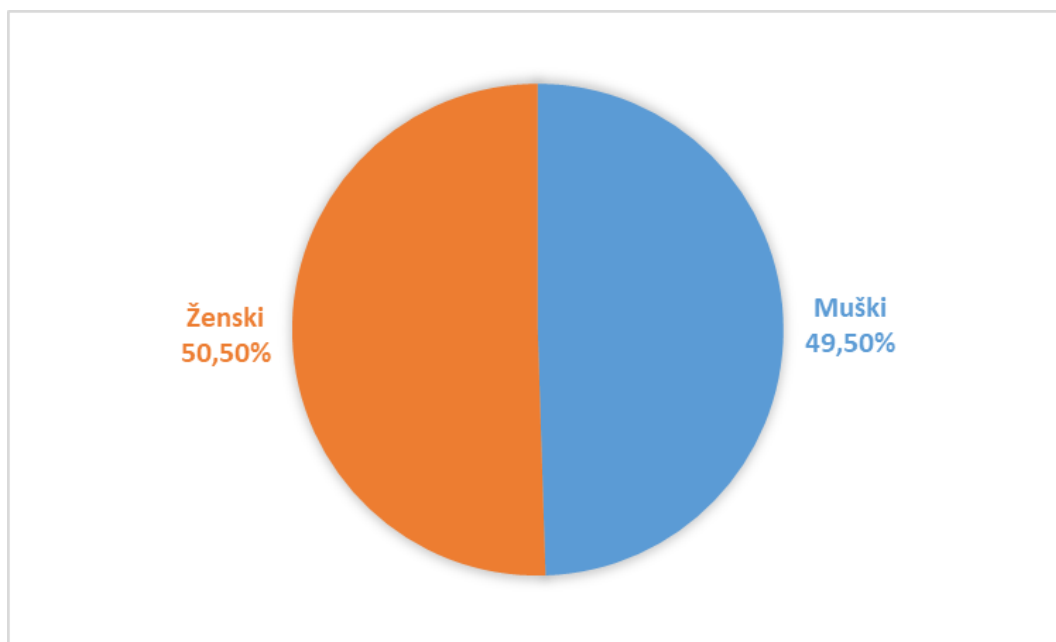
Od 303 ispitanika (aktivna zaposlenika bh. kompanija) iz istraživačkog uzorka, većina je (N = 153 ili 50,50%) je ženskog spola, dok je muškaraca 150 ili 49,50%. U nastavku su dobijeni rezultati prezentirani tabelarno i grafički.

Tabela 6. Spol ispitanika

Spol	Ispitanici	
	N	%
Muški	150	49,50
Ženski	153	50,50
UKUPNO	303	100,00

*Izvor: ilustracija autora*

Grafikon 1. Spol ispitanika



*Izvor: ilustracija autora*

#### *Godine starosti ispitanika*

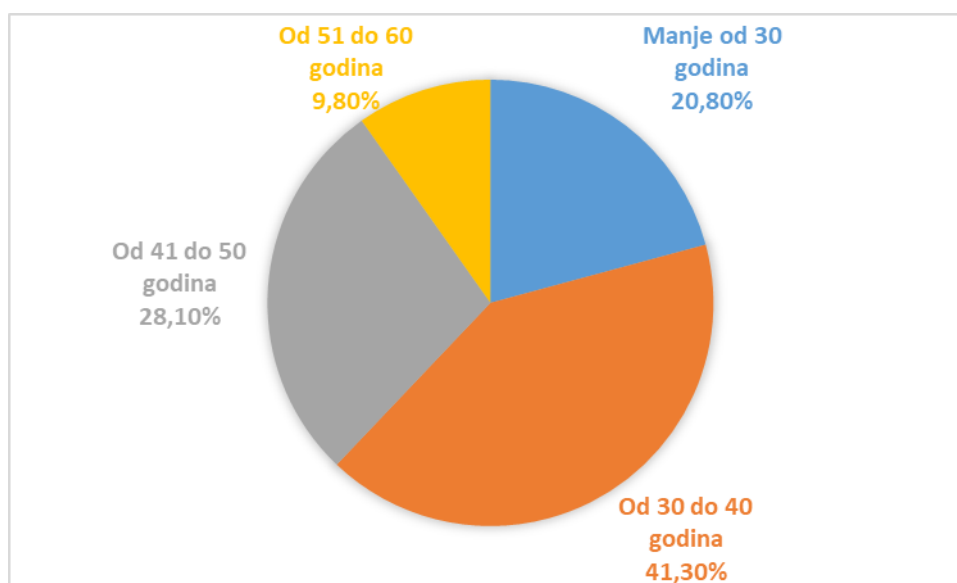
U ukupnom uzorku najveći broj ispitanika ima od 30 do 40 godina (125 ili 41,30%), dok je njih 28,10% starosne dobi od 41 do 50 godina. Približno 21% ispitanika je mlađe od 30 godina, dok 30 učesnika istraživanja ili 9,80% ima od 51 do 60 godina starosti. U nastavku su detaljno prezentirani dobijeni rezultati istraživanja.

Tabela 7. Godine starosti ispitanika

Godine starosti	Ispitanici	
	N	%
Manje od 30 godina	63	20,80
Od 30 do 40 godina	125	41,30
Od 41 do 50 godina	85	28,10
Od 51 do 60 godina	30	9,80
<b>UKUPNO</b>	<b>303</b>	<b>100,00</b>

Izvor: ilustracija autora

Grafikon 2. Godine starosti ispitanika



Izvor: ilustracija autora

#### Stepen obrazovanja ispitanika

Od 303 ispitanika iz istraživačkog uzorka, većina (N = 165 ili 54,40%) ima višu ili visoku stručnu spremu. Približno 24% ispitanika ima završen magisterij ili master, dok 65 učesnika



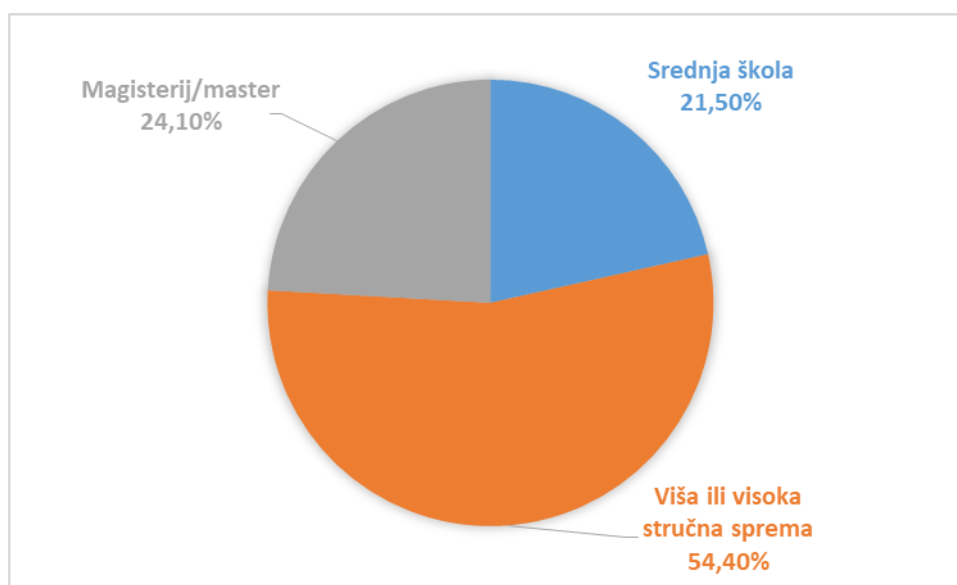
istraživanja ili 21,50% ima završenu srednju školu. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija ukupnih rezultata istraživanja.

*Tabela 8. Stepen obrazovanja ispitanika*

Stepen obrazovanja	Ispitanici	
	N	%
Srednja škola	65	21,50
Viša ili visoka stručna sprema	165	54,40
Magisterij/master	73	24,10
<b>UKUPNO</b>	<b>303</b>	<b>100,00</b>

*Izvor: ilustracija autora*

*Grafikon 3. Stepen obrazovanja ispitanika*



*Izvor: ilustracija autora*

#### *Radno mjesto ispitanika u kompaniji*

Unutar istraživačkog uzorka, dominantna je skupina ispitanika (N = 233 ili 76,90%) koji su na nerukovodećem/nemenadžerskom radnom mjestu. Približno 12% ispitanika obavlja

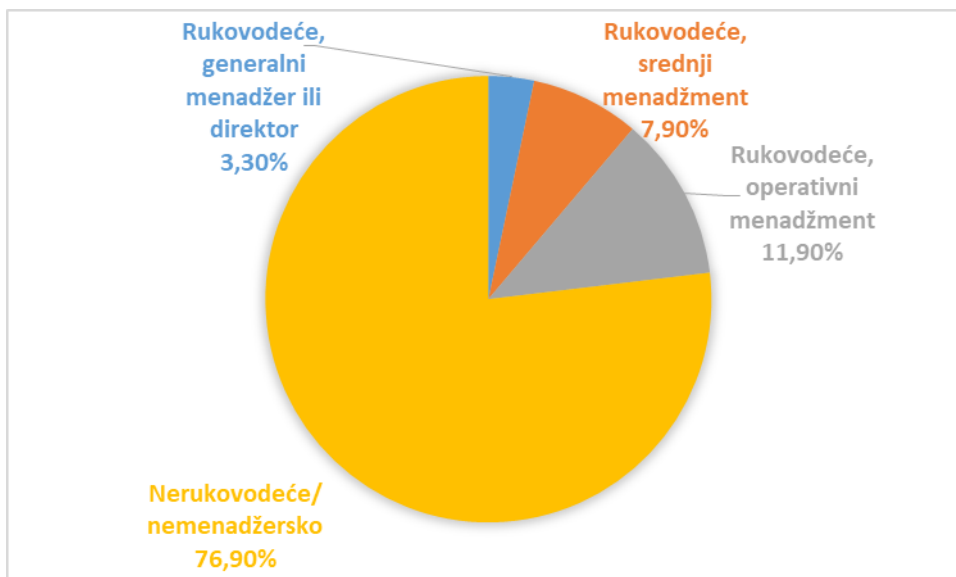
funkciju operativnog menadžera, dok 24 učesnika istraživanja ili 7,90% obavlja poslovne zadatke iz domena srednjeg menadžmenta. U narednoj tabeli (i na grafikonu) su detaljno prezentirani ukupni rezultati istraživanja.

*Tabela 9. Radno mjesto ispitanika u kompaniji*

Radno mjesto u kompaniji	Ispitanici	
	N	%
Rukovodeće, generalni menadžer ili direktor	10	3,30
Rukovodeće, srednji menadžment	24	7,90
Rukovodeće, operativni menadžment	36	11,90
Nerukovodeće/nemenadžersko	233	76,90
<b>UKUPNO</b>	<b>303</b>	<b>100,00</b>

*Izvor: ilustracija autora*

*Grafikon 4. Radno mjesto ispitanika u kompaniji*



*Izvor: ilustracija autora*

### *Status radnog mjesta ispitanika*

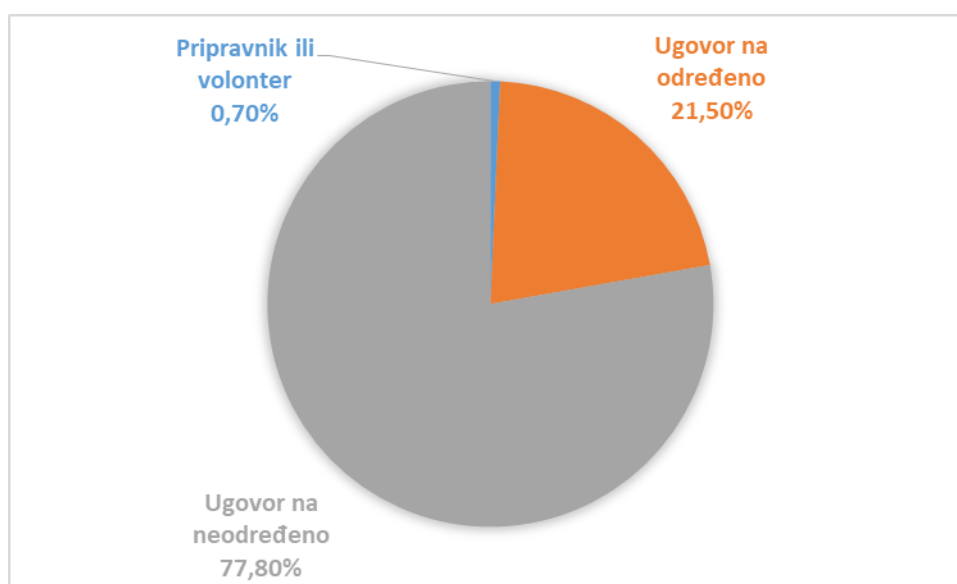
Kada je u pitanju status radnog mjesta, većina ispitanika (N = 236 ili 77,80%) ima ugovor na neodređeno. Preko 21% ispitanika ima ugovor na određeno, dok njih 2 ili 0,70% ima status pripravnika ili volontera. U nastavku je izvršeno detaljno predstavljanje dobijenih rezultata istraživanja.

*Tabela 10. Status radnog mjesta ispitanika*

Status radnog mjesta	Ispitanici	
	N	%
<b>Pripravnik ili volonter</b>	<b>2</b>	<b>0,70</b>
<b>Ugovor na određeno</b>	<b>65</b>	<b>21,50</b>
<b>Ugovor na neodređeno</b>	<b>236</b>	<b>77,80</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>303</b>	<b>100,00</b>

*Izvor: ilustracija autora*

*Grafikon 5. Status radnog mjesta ispitanika*



*Izvor: ilustracija autora*

### *Dužina radnog staža ispitanika na trenutnoj poziciji*

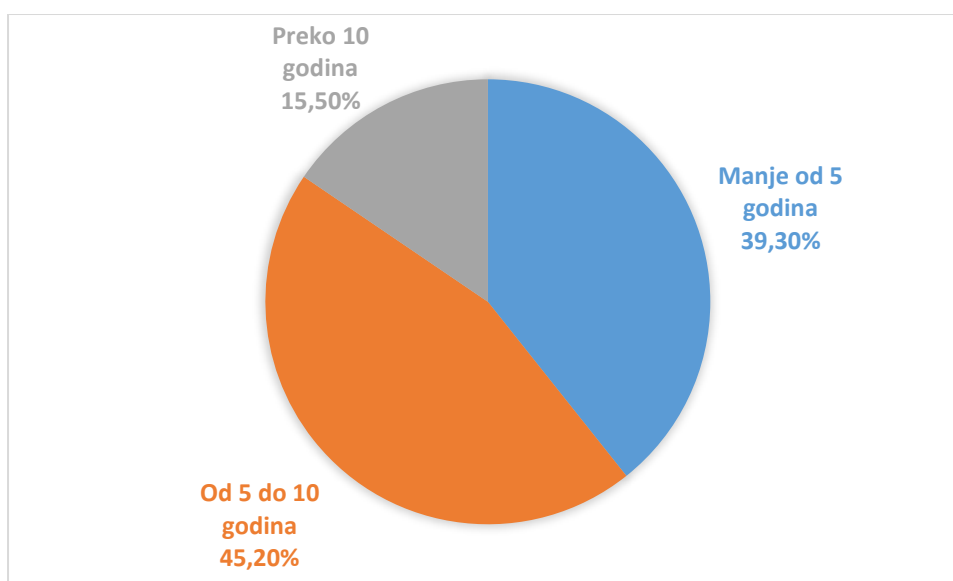
Što se tiče dužine radnog staža na trenutnoj poziciji, najveći broj ispitanika (N = 137 ili 45,20%) obavlja radne zadatke od 5 do 10 godina. Preko 39% ispitanika obavlja trenutne poslove manje od 5 godina, dok njih 47 ili 15,50% to čini preko 10 godina. U nastavku su ukupni rezultati istraživanja detaljno prezentirani.

*Tabela 11. Dužina radnog staža ispitanika na trenutnoj poziciji*

Dužina radnog staža na trenutnoj poziciji	Ispitanici	
	N	%
Manje od 5 godina	119	39,30
Od 5 do 10 godina	137	45,20
Preko 10 godina	47	15,50
<b>UKUPNO</b>	<b>303</b>	<b>100,00</b>

*Izvor: ilustracija autora*

*Grafikon 6. Dužina radnog staža ispitanika na trenutnoj poziciji*



*Izvor: ilustracija autora*

### *Osnovna djelatnost kompanije ispitanika*

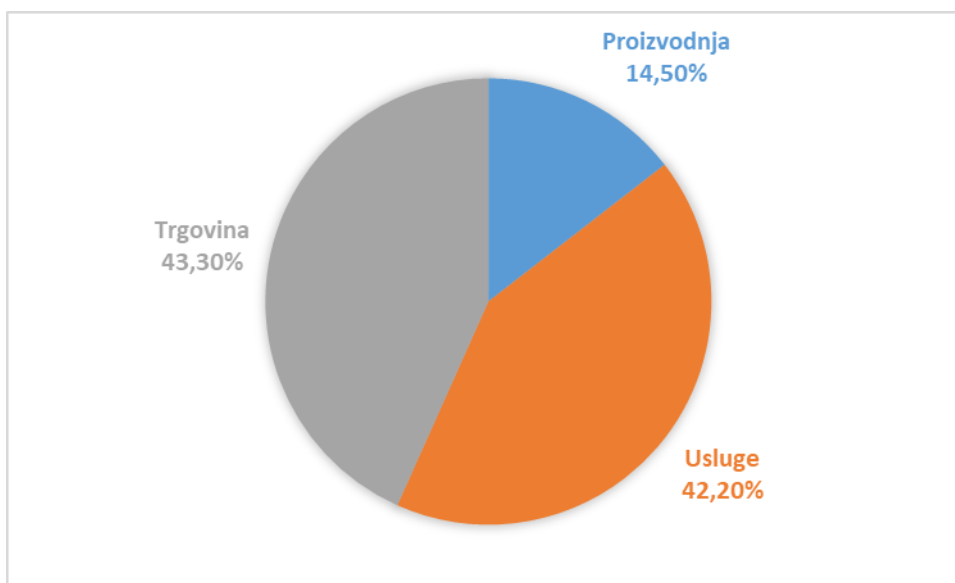
U ukupnom uzorku dominiraju ispitanici iz kompanija čija je primarna djelatnost trgovina (131 ili 43,30%), dok njih 42,20% dolazi iz uslužnih kompanija. Preko 14% ispitanika je trenutno zaposleno u proizvodnim kompanijama. U nastavku su detaljno prezentirani dobijeni rezultati istraživanja.

*Tabela 12. Osnovna djelatnost kompanije ispitanika*

Osnovna djelatnost kompanije	Ispitanici	
	N	%
Proizvodnja	44	14,50
Usluge	128	42,20
Trgovina	131	43,30
UKUPNO	303	100,00

*Izvor: ilustracija autora*

*Grafikon 7. Osnovna djelatnost kompanije ispitanika*



*Izvor: ilustracija autora*

### *Veličina (broj zaposlenih) kompanije ispitanika*

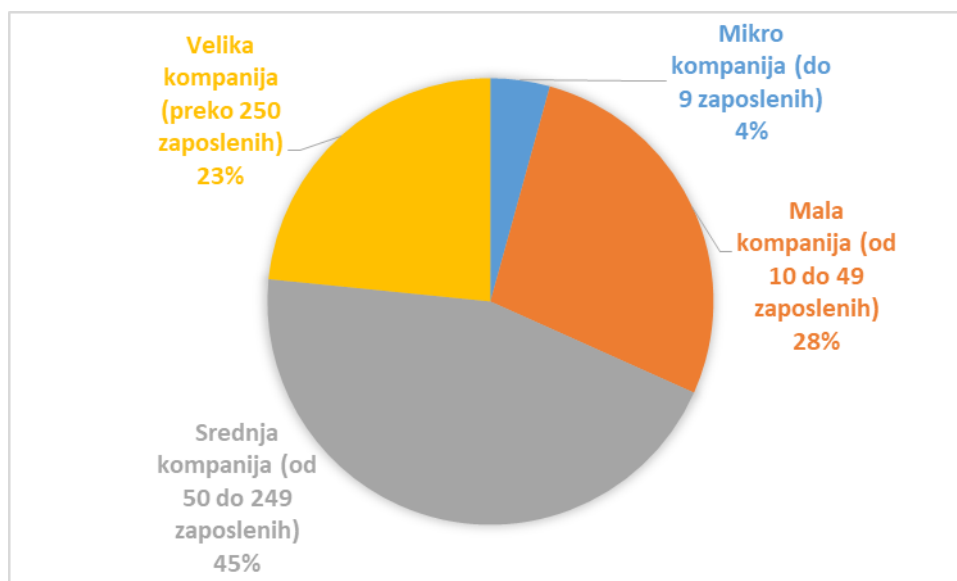
Unutar istraživačkog uzorka, većina ispitanika (N = 136 ili 44,90%) dolazi iz srednjih kompanija (broj zaposlenih od 50 do 249). Približno 27% ispitanika obavlja radne zadatke unutar malih kompanija (od 10 do 49 zaposlenih), dok je njih 71 ili 23,40% oaktivno zaposleno u velikim kompanijama (preko 250 zaposlenih). U narednoj tabeli (i na grafikonu) su detaljno prezentirani ukupni rezultati istraživanja.

*Tabela 13. Veličina (broj zaposlenih) kompanije ispitanika*

Veličina (broj zaposlenih) kompanije	Ispitanici	
	N	%
<b>Mikro kompanija (do 9 zaposlenih)</b>	<b>13</b>	<b>4,30</b>
<b>Mala kompanija (od 10 do 49 zaposlenih)</b>	<b>83</b>	<b>27,40</b>
<b>Srednja kompanija (od 50 do 249 zaposlenih)</b>	<b>136</b>	<b>44,90</b>
<b>Velika kompanija (preko 250 zaposlenih)</b>	<b>71</b>	<b>23,40</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>303</b>	<b>100,00</b>

*Izvor: ilustracija autora*

*Grafikon 8. Veličina (broj zaposlenih) kompanije ispitanika*



*Izvor: ilustracija autora*

### *Pravni oblik organizovanja kompanije ispitanika*

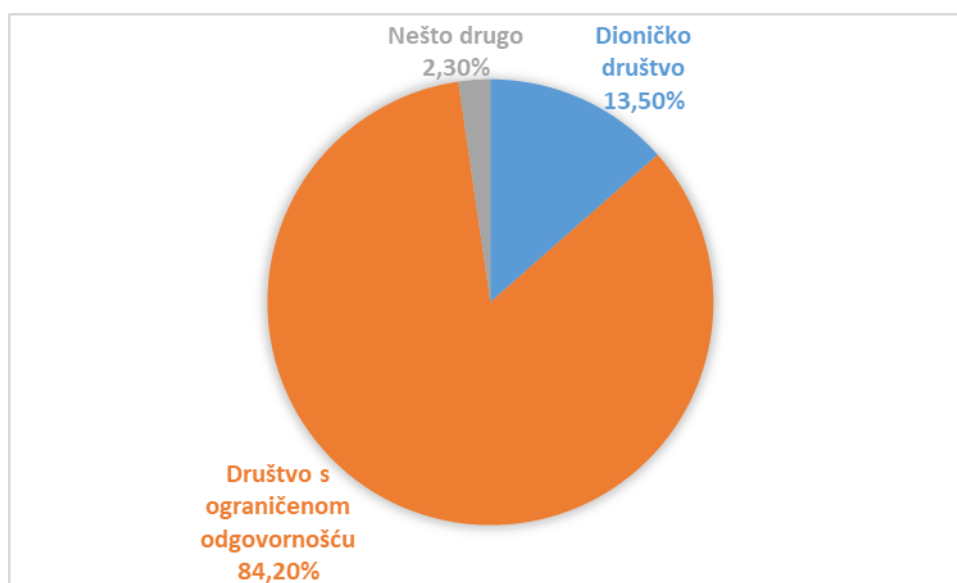
Kada je u pitanju pravni oblik organizovanja, većina ispitanika (N = 255 ili 84,20%) dolazi iz kompanija koje su registrovane kao društvo s ograničenom odgovornošću. Preko 13% ispitanika je aktivno zaposleno u dionički društvima, dok njih 7 ili 2,30% dolazi iz kompanija koje imaju neki drugi pravni oblik organizovanja. U nastavku je izvršeno detaljno predstavljanje dobijenih rezultata istraživanja.

*Tabela 14. Pravni oblik organizovanja kompanije ispitanika*

Pravni oblik organizovanja kompanije	Ispitanici	
	N	%
Dioničko društvo	41	13,50
Društvo s ograničenom odgovornošću	255	84,20
Nešto drugo	7	2,30
<b>UKUPNO</b>	<b>303</b>	<b>100,00</b>

*Izvor: ilustracija autora*

*Grafikon 9. Pravni oblik organizovanja kompanije ispitanika*



*Izvor: ilustracija autora*

### *Većinsko vlasništvo kompanije ispitanika*

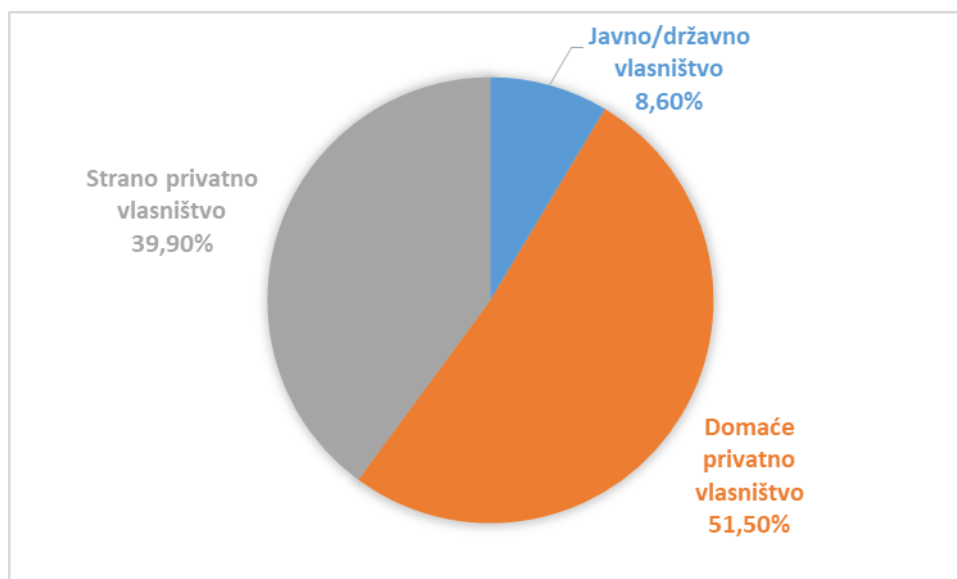
Što se tiče većinskog vlasništva, najveći broj ispitanika (N = 156 ili 51,50%) dolazi iz domaćih privatnih kompanija. Približno 40% ispitanika obavlja trenutne poslove u stranim privatnim kompanijama, dok je njih 26 ili 8,60% zaposleno u javnom/državnom sektoru. U nastavku su ukupni rezultati istraživanja detaljno prezentirani.

*Tabela 15. Većinsko vlasništvo kompanije ispitanika*

Većinsko vlasništvo kompanije	Ispitanici	
	N	%
Javno/državno vlasništvo	26	8,60
Domaće privatno vlasništvo	156	51,50
Strano privatno vlasništvo	121	39,90
<b>UKUPNO</b>	<b>303</b>	<b>100,00</b>

*Izvor: ilustracija autora*

*Grafikon 10. Većinsko vlasništvo kompanije ispitanika*



*Izvor: ilustracija autora*



### *Dužina poslovanja kompanije ispitanika*

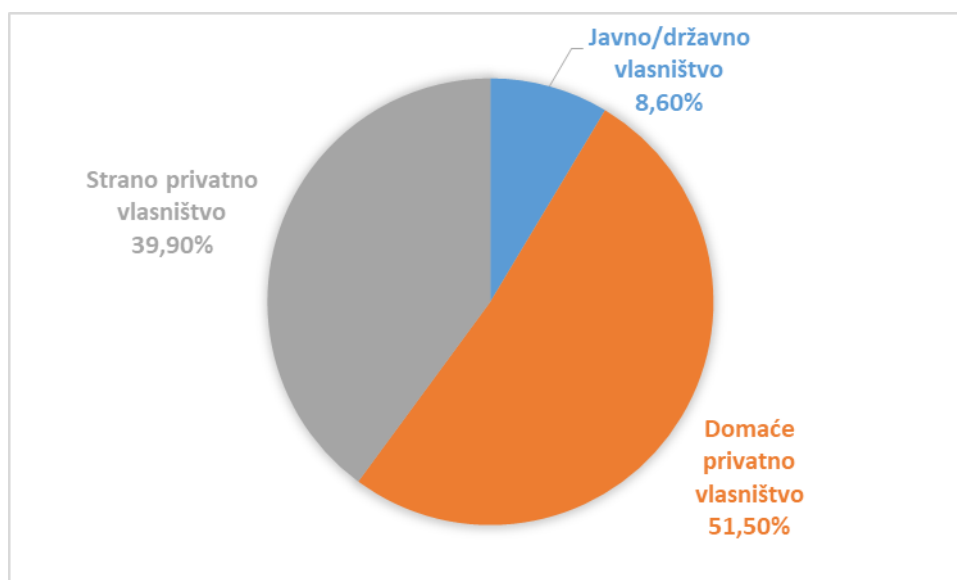
Od 303 ispitanika iz istraživačkog uzorka, većina (N = 162 ili 53,50%) dolazi iz kompanija koje posluju preko 20 godina. Približno 37% ispitanika dolazi iz kompanija koje tržišno egzistiraju od 10 do 20 godina, dok je njih 30 ili 9,90% zaposleno u kompanijama koje posluju manje od 10 godina. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija ukupnih rezultata istraživanja.

*Tabela 16. Dužina poslovanja kompanije ispitanika*

Dužina poslovanja kompanije	Ispitanici	
	N	%
Manje od 10 godina	30	9,90
Od 10 do 20 godina	111	36,60
Preko 20 godina	162	53,50
<b>UKUPNO</b>	<b>303</b>	<b>100,00</b>

*Izvor: ilustracija autora*

*Grafikon 11. Dužina poslovanja kompanije ispitanika*



*Izvor: ilustracija autora*

### 5.3. Rezultati deskriptivno-komparativne analize istraživanja

U okviru predmetnog poglavlja su prezentirani stavovi 303 ispitanika (aktivna zaposlenika bh. kompanija) koji se odnose na:

- organizacijsko građansko ponašanje (dimenzije: altruizam, ljubaznost, savjesnost, građanska vrlina, te fer ponašanje),
- organizacijsku posvećenost (dimenzije: afektivna, kontinuirana, te normativna posvećenost),
- stepen motivacije,
- te poslovnu (organizacijsku) učinkovitost njihovih kompanija.

#### *Organizacijsko građansko ponašanje ispitanika*

U slučaju mjerenja stepena organizacijskog građanskog ponašanja 303 ispitanika (aktivna zaposlenika bh. kompanija) iz istraživačkog uzorka, korištena je standardizirana petostepena intervalna skala s ukupno 30 tvrdnji, uključujući sljedeće dimenzije: altruizam (6 tvrdnji), ljubaznost (6 tvrdnji), savjesnost (6 tvrdnji), građanska vrlina (6 tvrdnji), te fer ponašanje (6 tvrdnji). Ispitanicima su unaprijed 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 su predstavljene frekvencije pojedinačnih odgovora, vrijednosti prosjeka (M) i standardne devijacije (SD) za pojedinačne tvrdnje, dimenzije, te ukupnu skalu organizacijskog građanskog ponašanja.

*Tabela 17. Organizacijsko građansko ponašanje ispitanika*

Tvrdnje (N = 303)	1 ili u potpunosti i se ne slažem		2 ili ne slažem se		3 ili nemam stav		4 ili slažem se		5 ili u potpunosti se slažem		UKUPNO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	M	SD
U vašoj kompaniji radne grupe međusobno saraduju na dobrovoljnoj osnovi.	8	2,60	17	5,60	94	31,00	167	55,10	17	5,60	<b>3,55</b>	<b>0,795</b>
U vašoj kompaniji egzistira atmosfera koja dopušta zaposlenicima dobrovoljnu prijavu problema koji imaju prioritet rješavanja u odnosu na organizacijski rast.	6	2,00	47	15,50	113	37,30	98	32,30	39	12,90	<b>3,39</b>	<b>0,963</b>
U vašoj kompaniji dolazi do pozitivnog eksponencijalnog rasta kada radna grupa demonstrira altruizam u specifičnim izazovnim vremenima.	0	0,00	36	11,90	150	49,50	96	31,70	21	6,90	<b>3,34</b>	<b>0,776</b>
U vašoj kompaniji altruizam omogućava zaposlenicima da razumiju svoje granice, te osigurava da njihova uključenost ne utiče negativno na njihove saradnike.	3	1,00	60	19,80	113	37,30	107	35,30	20	6,60	<b>3,27</b>	<b>0,887</b>

U vašoj kompaniji altruizam doprinosi poboljšanju timskog rada jer daje priliku da se upozna snage i slabosti, te identificira adekvatna pomoć za svakog pojedinca.	7	2,30	40	13,20	128	42,20	87	28,70	41	13,50	<b>3,38</b>	<b>0,955</b>
U vašoj kompaniji altruizam ne daje priliku novim zaposlenicima po pitanju razumijevanja suštine njihovog posla, jer pružanje dodatne pomoći poboljšava produktivnost.	4	1,30	60	19,80	105	34,70	109	36,00	25	8,30	<b>3,30</b>	<b>0,924</b>
<b>Ukupno altruizam</b>											<b>3,37</b>	<b>0,685</b>
U vašoj kompaniji vlada zdrava atmosfera tokom stalne interakcije organizacijskih timova.	8	2,60	16	5,30	136	44,90	109	36,00	34	11,20	<b>3,48</b>	<b>0,860</b>
U vašoj kompaniji zaposlenici se pozitivno ponašaju u komunikaciji s drugim kolegama.	6	2,00	36	11,90	91	30,00	130	42,90	40	13,20	<b>3,53</b>	<b>0,934</b>
U vašoj kompaniji prijatno radno okruženje podstiče međusobnu (kolektivnu) komunikaciju između članova iz različitih organizacionih jedinica.	6	2,00	26	8,60	124	40,90	118	38,90	29	9,60	<b>3,46</b>	<b>0,856</b>
U vašoj kompaniji egzistira okruženje koje omogućava zaposlenicima koji su „pogođeni“ odlukama da sudjeluju u procesu njihovog donošenja.	17	5,60	49	16,20	113	37,30	92	30,40	32	10,60	<b>3,24</b>	<b>1,028</b>
Pristojnost i ljubaznost u vašoj kompaniji podstiče odvažnost zaposlenika u procesu donošenja odluka.	11	3,60	69	22,80	104	34,30	99	32,70	20	6,60	<b>3,16</b>	<b>0,970</b>
U vašoj kompaniji ne postoji velika vjerovatnoća po pitanju otvaranja kanala komunikacije za protok potrebnih informacija koji će se bazirati na ljubaznosti.	16	5,30	56	18,50	111	36,60	92	30,40	28	9,20	<b>3,20</b>	<b>1,017</b>
<b>Ukupno ljubaznost</b>											<b>3,34</b>	<b>0,750</b>
Vaša kompanija nastoji učiniti zaposlenike entuzijastičnim po pitanju njihovog posla.	6	2,00	43	14,20	112	37,00	106	35,00	36	11,90	<b>3,41</b>	<b>0,940</b>
U vašoj kompaniji marljivost članova unutar timova doprinosi dodatnom trudu svakog od njih.	3	1,00	42	13,90	99	32,70	138	45,50	21	6,90	<b>3,44</b>	<b>0,851</b>
U vašoj kompaniji članovi tima uvijek slijede organizacijska pravila i procedure.	4	1,30	11	3,60	94	31,00	144	47,50	50	16,50	<b>3,74</b>	<b>0,822</b>
U vašoj kompaniji zaposlenici kroz predanost i tačnost u poslu pokazuju najveći stepen savjesnosti.	0	0,00	56	18,50	115	38,00	118	38,90	14	4,60	<b>3,30</b>	<b>0,820</b>
U vašoj kompaniji predanost timova rezultira obavljanju aktivnosti bez greške.	6	2,00	65	21,50	92	30,40	124	40,90	16	5,30	<b>3,26</b>	<b>0,921</b>
U vašoj kompaniji zaposlenici ne preuzimaju dodatne zadatke koji nisu iz njihovog opsega posla ili nadležnosti.	24	7,90	46	15,20	118	38,90	105	34,70	10	3,30	<b>3,10</b>	<b>0,969</b>
<b>Ukupno savjesnost</b>											<b>3,37</b>	<b>0,689</b>
U vašoj kompaniji timovi i njihovi članovi nastoje pratiti razvoj organizacije i aktivno sudjeluju u podsticanju drugih ka usvajanju promjena.	0	0,00	45	14,90	136	38,90	118	38,90	4	1,30	<b>3,27</b>	<b>0,722</b>

U vašoj kompaniji zaposlenici podstiču definisanje i daju podršku organizacijskoj politici.	7	2,30	46	15,20	108	35,60	117	38,60	25	8,30	<b>3,35</b>	<b>0,916</b>
U vašoj kompaniji, zaposlenici uz međusobno ohrabrivanje, slobodno iznose mišljenje.	7	2,30	38	12,50	127	41,90	89	29,40	42	13,90	<b>3,40</b>	<b>0,954</b>
U vašoj kompaniji ne postoji jasna lična diskrecija i solidarnost po pitanju rješavanja problema.	7	2,30	38	12,50	123	40,60	131	43,20	4	1,30	<b>3,29</b>	<b>0,789</b>
U vašoj kompaniji zaposlenici jasno pokazuju njihovu uključenost u organizacijske aktivnosti.	10	3,30	56	18,50	100	33,00	134	44,0	3	1,00	<b>3,21</b>	<b>0,870</b>
U vašoj kompaniji se rad organizacionih jedinica unapređuje kroz konstruktivne prijedloge i sudjelovanje zaposlenika u procesu odlučivanja.	14	4,60	23	7,60	148	48,80	85	28,10	33	10,90	<b>3,33</b>	<b>0,933</b>
<b>Ukupno građanska vrlina</b>											<b>3,31</b>	<b>0,717</b>
U vašoj kompaniji se u teškim vremenima iskazuje tolerancija.	7	2,30	36	11,90	130	42,90	107	35,30	23	7,60	<b>3,34</b>	<b>0,869</b>
U vašoj kompaniji ne postoji kultura fokusiranja (trošenja resursa) na negativnosti koje se javljaju u radu.	7	2,30	24	7,90	149	49,20	105	34,70	18	5,90	<b>3,34</b>	<b>0,801</b>
U vašoj kompaniji zaposlenici iskazuju pozitivan stav kroz izbjegavanje pritužbi kada organizaciji ne ide dobro.	7	2,30	39	12,90	115	38,00	118	38,90	24	7,90	<b>3,37</b>	<b>0,889</b>
U vašoj kompaniji se dosadni problemi rješavaju kroz pozitivne stavove i visok stepen otpora.	5	1,70	62	20,50	119	39,30	90	29,70	27	8,90	<b>3,24</b>	<b>0,933</b>
U vašoj kompaniji timovi iskazuju fer ponašanje kada naprave grešku kako bi se izbjegla dodatna šteta.	20	6,60	39	12,90	101	33,30	112	37,00	31	10,20	<b>3,31</b>	<b>1,038</b>
U vašoj kompaniji fer ponašanje ne pomaže u učenju i identificiranju organizacijskih problema.	7	2,30	35	11,60	108	35,60	136	44,90	17	5,60	<b>3,40</b>	<b>0,851</b>
<b>Ukupno fer ponašanje</b>											<b>3,33</b>	<b>0,731</b>
<b>Ukupno organizacijsko građansko ponašanje</b>											<b>3,35</b>	<b>0,666</b>

*Izvor: ilustracija autora*

Na osnovu rezultata deskriptivno-komparativne analize možemo zaključiti da ispitanici (aktivni zaposlenici bh. kompanija) iz istraživačkog uzorka imaju umjeren stepen organizacijskog građanskog ponašanja ( $M = 3,35$ ;  $SD = 0,666$ ). Umjerene vrijednosti su zabilježene i u slučaju pet dimenzija: altruizam ( $M = 3,37$ ;  $SD = 0,685$ ), ljubaznost ( $M = 3,34$ ;  $SD = 0,750$ ), savjesnost ( $M = 3,37$ ;  $SD = 0,689$ ), građanska vrlina ( $M = 3,31$ ;  $SD = 0,717$ ), te fer ponašanje ( $M = 3,33$ ;  $SD = 0,731$ )

### *Organizacijska posvećenost ispitanika*

Za potrebe mjerenja stepena organizacijske posvećenosti 303 ispitanika (aktivna zaposlenika bh. kompanija) iz istraživačkog uzorka, korištena je standardizirana petostepena intervalna skala s ukupno 24 tvrdnje, uključujući sljedeće dimenzije: afektivna posvećenost (8 tvrdnji),

kontinuirana posvećenost (8 tvrdnji), te normativna posvećenost (8 tvrdnji). Ispitanicima su unaprijed 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 su predstavljene frekvencije pojedinačnih odgovora, vrijednosti prosjeka (M) i standardne devijacije (SD) za pojedinačne tvrdnje, dimenzije, te ukupnu skalu organizacijske posvećenosti.

Tabela 18. Organizacijska posvećenost ispitanika

Tvrdnje (N = 303)	1 ili u potpunosti se ne slažem		2 ili ne slažem se		3 ili nemam stav		4 ili slažem se		5 ili u potpunosti se slažem		UKUPNO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	M	SD
Bilo bi Vam drago provesti ostatak karijere u vašoj kompaniji.	5	1,70	30	9,90	135	44,60	108	35,60	25	8,30	<b>3,39</b>	<b>0,838</b>
Uživajte razgovarati o vašoj kompaniji s ljudima izvan nje.	15	5,00	62	20,50	136	44,90	75	24,80	15	5,00	<b>3,04</b>	<b>0,921</b>
Probleme u vašoj kompaniji doživljavate kao da su vaši lični.	27	8,90	54	17,80	139	45,90	55	18,20	28	9,20	<b>3,01</b>	<b>1,044</b>
Mislite da biste se lako mogli vezati za drugu organizaciju kao što ste za vašu kompaniju.	14	4,60	53	17,50	125	41,30	91	30,00	20	6,60	<b>3,17</b>	<b>0,949</b>
Ne osjećate se kao „dio porodice“ u vašoj kompaniji.	13	4,30	38	12,50	145	47,90	95	31,40	12	4,00	<b>3,18</b>	<b>0,859</b>
Ne osjećate se „emocionalno vezanim“ za vašu kompaniju.	33	10,90	54	17,80	93	30,70	104	34,30	19	6,30	<b>3,07</b>	<b>1,098</b>
Vaša kompanija ima veliko lično značenje za Vas.	1	0,30	23	7,60	170	56,10	85	28,10	24	7,90	<b>3,36</b>	<b>0,749</b>
Nemate „jak“ osjećaj pripadnosti prema vašoj kompaniji.	3	1,00	76	25,10	99	32,70	107	35,30	18	5,90	<b>3,20</b>	<b>0,918</b>
<b>Ukupno afektivna posvećenost</b>											<b>3,18</b>	<b>0,686</b>
Ne bojite se onoga što bi se moglo dogoditi u slučaju da date otkaz bez rezervne opcije.	10	3,30	25	8,30	131	43,20	96	31,70	41	13,50	<b>3,44</b>	<b>0,940</b>
Bilo bi Vam jako teško napustiti vašu kompaniju sada, čak i ako biste to željeli.	4	1,30	41	13,50	134	44,20	108	35,60	16	5,30	<b>3,30</b>	<b>0,817</b>
Previše toga u vašem životu bi bilo poremećeno ako biste se odlučili da napustite vašu kompaniju u ovom trenutku.	10	3,30	3	1,00	160	52,80	100	33,00	30	9,90	<b>3,45</b>	<b>0,816</b>
Ne bi Vas puno koštalo da napustite vašu kompaniju.	8	2,60	29	9,60	90	29,70	139	45,90	37	12,20	<b>3,55</b>	<b>0,919</b>
Trenutno je ostanak u vašoj kompaniji nužnost koliko i želja.	6	2,00	19	6,30	134	44,20	134	44,20	10	3,30	<b>3,41</b>	<b>0,744</b>
Osjećate da imate vrlo malo opcija za razmatranje kada je u pitanju napuštanje vaše kompanije.	14	4,60	18	5,90	166	54,80	89	29,40	16	5,30	<b>3,25</b>	<b>0,831</b>
Jedna od rijetkih ozbiljnih napuštanja vaše kompanije bi bila nedostaka dostupnih alternativa.	9	3,00	35	11,60	141	46,50	88	29,00	30	9,90	<b>3,31</b>	<b>0,908</b>
Jedan od glavnih razloga zašto nastavljate raditi za vašu kompaniju je taj što bi odlazak zahtijevao značajnu ličnu žrtvu – druga kompanija možda ne bi ispunila sve benefite koje trenutno imate.	14	4,60	41	13,50	139	42,60	88	29,00	31	10,20	<b>3,27</b>	<b>0,975</b>
<b>Ukupno kontinuirana posvećenost</b>											<b>3,37</b>	<b>0,621</b>
Mišljenja ste da ljudi ovih dana prečesto prelaze iz kompanije u kompaniju.	27	8,90	53	17,50	96	31,70	101	33,30	26	8,60	<b>3,15</b>	<b>1,090</b>
Ne vjerujete da pojedinac mora uvijek biti odan svojoj kompaniji.	28	9,20	63	20,80	81	26,70	118	38,90	13	4,30	<b>3,08</b>	<b>1,066</b>

Prelazak iz kompanije u kompaniju ne čini Vam se nimalo neetičnim.	27	8,90	54	17,80	118	38,90	78	25,70	26	8,60	<b>3,07</b>	<b>1,065</b>
Jedan od glavnih razloga zašto nastavljate raditi u vašoj kompaniji je taj što vjerujete da je lojalnost važna i zato osjećate moralnu obavezu da ostanete.	11	3,60	43	14,20	157	51,80	87	28,70	5	1,70	<b>3,11</b>	<b>0,794</b>
Kada biste dobili ponudu za bolji posao u nekoj drugoj organizaciji, ne biste smatrali da bi bilo ispravno napustiti vašu kompaniju.	15	5,00	47	15,50	151	49,80	72	23,80	18	5,90	<b>3,10</b>	<b>0,906</b>
Naučeni ste da vjerujete u vrijednost ostajanja lojalnim jednoj kompaniji.	8	2,60	31	10,20	152	50,20	97	32,00	15	5,00	<b>3,26</b>	<b>0,812</b>
Stvari su bile puno bolje u vremenima kada su ljudi uglavnom gradili karijeru u jednoj kompaniji.	9	3,00	36	11,90	134	44,20	100	33,00	24	7,90	<b>3,31</b>	<b>0,889</b>
Ne mislite da je više razumno biti „kompanijski čovjek“.	11	3,60	53	17,50	135	44,60	90	29,70	14	4,60	<b>3,14</b>	<b>0,886</b>
<b>Ukupno normativna posvećenost</b>											<b>3,15</b>	<b>0,674</b>
<b>Ukupno organizacijska posvećenost</b>											<b>3,23</b>	<b>0,587</b>

*Izvor: ilustracija autora*

U skladu sa rezultatima deskriptivno-komparativne analize možemo zaključiti da ispitanici (aktivni zaposlenici bh. kompanija) iz istraživačkog uzorka imaju umjeren stepen organizacijske posvećenosti ( $M = 3,23$ ;  $SD = 0,587$ ). Umjerene vrijednosti su zabilježene i u slučaju tri dimenzije: afektivna posvećenost ( $M = 3,18$ ;  $SD = 0,686$ ), kontinuirana posvećenost ( $M = 3,37$ ;  $SD = 0,621$ ), te normativna posvećenost ( $M = 3,15$ ;  $SD = 0,674$ )

### *Motivacija ispitanika*

U slučaju mjerenja stepena motivacije 303 ispitanika (aktivna zaposlenika bh. kompanija) iz istraživačkog uzorka, korištena je standardizirana petostepena intervalna skala s ukupno 12 tvrdnji. Ispitanicima su unaprijed 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 su predstavljene frekvencije pojedinačnih odgovora, vrijednosti prosjeka ( $M$ ) i standardne devijacije ( $SD$ ) za pojedinačne tvrdnje i ukupnu skalu motivacije.

*Tabela 19. Motivacija ispitanika*

Tvrdnje (N = 303)	1 ili u potpunosti se ne slažem		2 ili ne slažem se		3 ili nemam stav		4 ili slažem se		5 ili u potpunosti se slažem		UKUPNO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	M	SD
Jako uživate u vašem poslu.	1	0,30	42	13,90	132	43,60	98	32,30	30	9,90	<b>3,38</b>	<b>0,856</b>
Zabavljate se radeći vaš posao.	21	6,90	83	27,40	129	42,60	60	19,80	10	3,30	<b>2,85</b>	<b>0,928</b>
Trenutni posao Vam često donosi trenutke zadovoljstva.	11	3,60	59	19,50	125	41,30	87	28,70	21	6,90	<b>3,16</b>	<b>0,939</b>

Trenutni posao Vam omogućava postizanje životnih ciljeva.	14	4,60	68	22,40	129	42,60	74	24,40	18	5,90	<b>3,05</b>	<b>0,944</b>
Trenutni posao ispunjava vaše planove u karijeri.	21	6,90	7	24,10	134	44,20	64	21,10	11	3,60	<b>2,90</b>	<b>0,932</b>
Trenutni posao odgovara vašim ličnim vrijednostima.	4	1,30	30	9,90	151	49,80	99	32,70	19	6,30	<b>3,33</b>	<b>0,790</b>
Uvijek nastojite biti najbolji u svom poslu.	5	1,70	44	14,50	102	33,70	118	38,90	34	11,20	<b>3,44</b>	<b>0,929</b>
Trenutni posao je vaš život i zato ne želite doživjeti neuspjeh.	6	2,00	46	15,20	146	48,20	99	32,70	6	2,00	<b>3,17</b>	<b>0,780</b>
Vaš ugled ovisi o trenutnom poslu.	3	1,00	43	14,20	125	41,30	105	34,70	27	8,90	<b>3,36</b>	<b>0,869</b>
Trenutni posao Vam omogućava dobar životni standard.	9	3,00	46	15,20	141	46,50	89	29,40	18	5,90	<b>3,20</b>	<b>0,874</b>
Trenutni posao Vam omogućava da zaradite mnogo novca.	28	9,20	39	12,90	135	44,60	80	26,40	21	6,90	<b>3,09</b>	<b>1,017</b>
Trenutni posao radite zbog plate.	10	3,30	82	27,10	90	29,70	98	32,30	23	7,60	<b>3,14</b>	<b>1,007</b>
<b>Ukupno motivacija</b>											<b>3,17</b>	<b>0,678</b>

*Izvor: ilustracija autora*

Uzimajući u obzir rezultate deskriptivno-komparativne analize možemo zaključiti da ispitanici (aktivni zaposlenici bh. kompanija) iz istraživačkog uzorka imaju umjeren stepen motivacije ( $M = 3,17$ ;  $SD = 0,678$ ).

#### *Poslovna (organizacijska) učinkovitost kompanija ispitanika*

Za potrebe mjerenja poslovne (organizacijske) učinkovitosti bh. kompanija iz kojih dolazi 303 ispitanika (aktivnih zaposlenika), korištena je standardizirana petostepena intervalna skala s ukupno 13 tvrdnji. Ispitanicima su unaprijed 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 su predstavljene frekvencije pojedinačnih odgovora, vrijednosti prosjeka ( $M$ ) i standardne devijacije ( $SD$ ) za pojedinačne tvrdnje i ukupnu skalu poslovne (organizacijske) učinkovitosti.

*Tabela 20. Poslovna (organizacijska) učinkovitost kompanija ispitanika*

Tvrdnje (N = 303)	1 ili u potpunosti se ne slažem		2 ili ne slažem se		3 ili nemam stav		4 ili slažem se		5 ili u potpunosti se slažem		UKUPNO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	M	SD
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost inoviranja novih proizvoda/usluga.	5	1,70	50	16,50	159	52,50	75	24,80	14	4,60	<b>3,14</b>	<b>0,803</b>
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost identifikacije novih poslovnih mogućnosti.	7	2,30	63	20,80	146	48,20	77	25,40	10	3,30	<b>3,07</b>	<b>0,827</b>
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost predviđanja	6	2,00	70	23,10	124	40,90	68	22,40	35	11,60	<b>3,18</b>	<b>0,983</b>

potencijalnih tržišnih prilika za nove proizvode/usluge.													
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost da brzo komercijalizira nove inovacije.	12	4,00	53	17,50	147	48,50	74	24,40	17	5,60	<b>3,10</b>	<b>0,891</b>	
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost prilagođavanja nepredviđenim promjenama.	15	5,00	49	16,20	131	43,20	92	30,40	16	5,30	<b>3,15</b>	<b>0,925</b>	
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost prihvatanja novih tržišnih iznenađenja i kriza.	21	6,90	55	18,20	141	46,50	63	20,80	23	7,60	<b>3,04</b>	<b>0,986</b>	
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost brzog prilagođavanja svojih ciljeva industrijskim/tržišnim promjenama.	10	3,30	69	22,80	126	41,60	67	22,10	31	10,20	<b>3,13</b>	<b>0,988</b>	
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost da smanji vrijeme „odziva“ na tržišne promjene.	9	3,00	46	15,20	133	43,90	98	32,30	17	5,60	<b>3,22</b>	<b>0,878</b>	
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost „reagovanja“ na nove informacije o industriji ili tržištu.	11	3,60	72	23,80	114	37,60	79	26,10	27	8,90	<b>3,13</b>	<b>0,993</b>	
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost „odgovora“ na zahtjeve tržišta.	17	5,60	44	14,50	109	36,00	117	38,60	16	5,30	<b>3,23</b>	<b>0,957</b>	
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost izbjegavanja preklapanja razvojnih inicijativa.	6	2,00	53	17,50	160	52,80	62	20,50	22	7,30	<b>3,14</b>	<b>0,856</b>	
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost pojednostavljenja internih procesa.	16	5,30	42	13,90	101	33,30	92	30,40	52	17,20	<b>3,40</b>	<b>1,087</b>	
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost smanjenja složenosti informacija i znanja.	5	1,70	48	15,80	79	26,10	112	37,00	59	19,50	<b>3,57</b>	<b>1,027</b>	
<b>Ukupno poslovna (organizacijska) učinkovitost</b>											<b>3,19</b>	<b>0,750</b>	

*Izvor: ilustracija autora*

Na osnovu rezultata deskriptivno-komparativne analize možemo zaključiti da bh. kompanije ispitanika (njihovih aktivnih zaposlenika) iz istraživačkog uzorka, imaju umjeren stepen poslovne (organizacijske) učinkovitosti ( $M = 3,19$ ;  $SD = 0,750$ ).

#### **5.4. Rezultati testiranja hipoteza istraživanja**

U skladu sa definisanim hipotezama istraživanja, koje se odnose na analizu efekata individualnog ponašanja zaposlenika (faktori: organizacijsko građansko ponašanje, organizacijska posvećenost, te motivacija) na poslovnu (organizacijsku) učinkovitost kompanija, prilikom njihovog statističkog testiranja korištene su metode Pearsonove korelacije i proste linearne regresije. Predmetna analiza je obuhvatila 303 ispitanika (aktivna zaposlenika bh. kompanija).



U prvom koraku je izvršena preliminarna provjera stepena povezanosti (korelacije) između prediktora (organizacijsko građansko ponašanje, organizacijska posvećenost, te motivacija zaposlenika) i zavisne varijable (poslovna (organizacijska) učinkovitost kompanija). Dobijeni rezultati su u nastavku predstavljeni tabelarno.

*Tabela 21. Stepenn povezanosti (korelacije) istraživačkih varijabli*

Pearsonova korelacija (N = 303)	Organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika	Organizacijska posvećenost zaposlenika	Motivacija zaposlenika	Poslovna (organizacijska) učinkovitost kompanija
Organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika	1	R = 0.787** (p = 0.000)	R = 0.749** (p = 0.000)	R = 0.654** (p = 0.000)
Organizacijska posvećenost zaposlenika	R = 0.787** (p = 0.000)	1	R = 0.745** (p = 0.000)	R = 0.586** (p = 0.000)
Motivacija zaposlenika	R = 0.749** (p = 0.000)	R = 0.745** (p = 0.000)	1	R = 0.635** (p = 0.000)
Poslovna (organizacijska) učinkovitost kompanija	R = 0.654** (p = 0.000)	R = 0.586** (p = 0.000)	R = 0.635** (p = 0.000)	1

\*\* p < 0.00; \* p < 0.05

*Izvor: ilustracija autora*

Na osnovu rezultata Pearsonove korelacije možemo zaključiti da postoji statistički značajna ( $p < 0.05$ ) pozitivna povezanost između poslovne (organizacijske) učinkovitosti kompanija (zavisna varijabla) i sljedećih prediktora (nezavisnih varijabli): organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika ( $R = 0.654$ ), organizacijska posvećenost zaposlenika ( $R = 0.586$ ), te motivacija zaposlenika ( $R = 0.635$ ).

Važno je naglasiti da dobijeni rezultati opravdaju korištenje proste linearne regresije prilikom testiranja definisanih hipoteza istraživanja. Dobijeni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno.

Tabela 22. Uticaj individualnog ponašanja na poslovnu (organizacijsku) učinkovitost kompanija

Prosta linearana regresija (N = 303)				
Zavisna varijabla: Poslovna (organizacijska) učinkovitost kompanija				
Varijable	b	SE	t	p
(Constant)	0.729	0.167	4.353	0.000
Organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika	0.736	0.049	15.004	0.000
R = 0.654; R <sup>2</sup> = 0.428; Adjusted R <sup>2</sup> = 0.426; F = 225.134 (p = 0.000 < 0.05)				
(Constant)	0.770	0.196	3.925	0.000
Organizacijska posvećenost zaposlenika	0.749	0.060	12.561	0.000
R = 0.586; R <sup>2</sup> = 0.344; Adjusted R <sup>2</sup> = 0.342; F = 157.777 (p = 0.000 < 0.05)				
(Constant)	0.966	0.160	6.052	0.000
Motivacija zaposlenika	0.702	0.049	14.269	0.000
R = 0.635; R <sup>2</sup> = 0.404; Adjusted R <sup>2</sup> = 0.402; F = 203.611 (p = 0.000 < 0.05)				

Izvor: ilustracija autora

Rezultati prvog regresionog modela ( $R^2 = 0.428$  i  $\text{Adjusted } R^2 = 0.426$ ), ukazuju da organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika uzrokuje 42,8% varijacija u stepenu poslovne (organizacijske) učinkovitosti kompanija (tj. da je 42,6% zavisne varijable objašnjeno uključenim prediktorom u model). Dodatno, predmetni regresioni model je statistički značajan ( $F = 225.134$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ) i glasi:

$$\text{Poslovna (organizacijska) učinkovitost kompanija} = 0.729 + 0.736 \times \text{Organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika} + \varepsilon$$

U skladu s navedenim, možemo zaključiti da se s povećanjem organizacijskog građanskog ponašanja zaposlenika za vrijednost 1, povećava stepen poslovne (organizacijske) učinkovitosti kompanija za 0.736 ( $p = 0.000 < 0.05$ ).

U drugom slučaju, dobijeni rezultati ( $R^2 = 0.344$  i  $\text{Adjusted } R^2 = 0.342$ ), ukazuju da organizacijska posvećenost zaposlenika uzrokuje 34,4% varijacija u stepenu poslovne

(organizacijske) učinkovitosti kompanija (tj. da je 34,2% zavisne varijable objašnjeno uključenim prediktorom u model). Dodatno, predmetni regresioni model je statistički značajan ( $F = 157.777$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ) i glasi:

$$\text{Poslovna (organizacijska) učinkovitost kompanija} = 0.770 + 0.749 \times \text{Organizacijska posvećenost zaposlenika} + \mathcal{E}$$

U skladu s navedenim, možemo zaključiti da se s povećanjem organizacijske posvećenosti zaposlenika za vrijednost 1, povećava stepen poslovne (organizacijske) učinkovitosti kompanija za 0.749 ( $p = 0.000 < 0.05$ ).

I u trećem, dobijeni rezultati ( $R^2 = 0.404$  i Adjusted  $R^2 = 0.402$ ), ukazuju da motivacija zaposlenika uzrokuje 40,4% varijacija u stepenu poslovne (organizacijske) učinkovitosti kompanija (tj. da je 40,2% zavisne varijable objašnjeno uključenim prediktorom u model). Dodatno, predmetni regresioni model je statistički značajan ( $F = 203.611$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ) i glasi:

$$\text{Poslovna (organizacijska) učinkovitost kompanija} = 0.966 + 0.702 \times \text{Motivacija zaposlenika} + \mathcal{E}$$

U skladu s navedenim, možemo zaključiti da se s povećanjem motivacije zaposlenika za vrijednost 1, povećava stepen poslovne (organizacijske) učinkovitosti kompanija za 0.702 ( $p = 0.000 < 0.05$ ).

Zaključno, na osnovu rezultata proste linearne regresije prihvataju se definisane hipoteze istraživanja:

- H1: Organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika značajno utiče na poslovnu (organizacijsku) učinkovitost kompanija.
- H2: Organizacijska posvećenost zaposlenika značajno utiče na poslovnu (organizacijsku) učinkovitost kompanija.
- H3: Motivacija zaposlenika značajno utiče na poslovnu (organizacijsku) učinkovitost kompanija.

## 6. ZAKLJUČAK

Sam značaj organizacijske učinkovitosti proizilazi iz činjenice da ista pomaže kompanijama u procjeni njihovog napretka prema ispunjenju misije i svrhe poslovanja, te da se preduslovi njenog poboljšanja ogledaju u sposobnosti menadžmenta da osigura bolju komunikaciju, interakciju, vodstvo, kvalitet odlučivanja, produktivnost, rast, stabilnost, prilagodljivost, te

pozitivno radno okruženje koje karakteriše zajednički duh i osjećaj zadovoljstva unutar radnog kolektiva. Na osnovu objašnjenog jasno je da organizacijska učinkovitost predstavlja „nezaobilazan“ fenomen u poslovnoj praksi savremenih kompanija, što opravdava permanentna nastojanja mnogobrojnih istraživača i autora unutar akademske zajednice, u kontekstu identificiranja njenih signifikantnih determinanti.

Cilj istraživanja ovog rada odnosi se na na bolje razumijevanje uloge i značaja individualnog ponašanja zaposlenika na poboljšanje poslovne (organizacijske) učinkovitosti kompanija. Tačnije, ovaj rad se fokusira na je analiza uzročno-posljedičnog odnosa između determinanti individualnog ponašanja zaposlenika kao što su organizacijsko građansko ponašanje, organizacijska posvećenost, te motivacija s jedne strane, te organizacijske učinkovitosti kompanija s druge strane. Uzimajući u obzir da je na području Bosne i Hercegovine ovo jedan od rijetkih istraživačkih radova koji se bavi ovom tematikom, isti će doprinijeti boljem razumijevaju važnosti individualnog ponašanja zaposlenika, poslovne učinkovitosti u današnjici kada su ljudski resursi ključ za uspjeh na bilo kojem polju.

Za potrebe analize efekata individualnog ponašanja zaposlenika na organizacijsku učinkovitost kompanija, provedeno je empirijsko istraživanje, pri čemu je kao osnovno sredstvo prikupljanja primarnih podataka korišteno direktno anketiranje. Istraživanje je izvršeno na uzorku od 303 ispitanika koji su aktivni zaposlenici bh. kompanija, te koji imaju različite demografske karakteristike. Varijable koje su testirane u ovom istraživanju su organizacijsko građansko ponašanje, organizacijsku posvećenost, stepen motivacije, te organizacijska učinkovitost kompanija. Za potrebe testiranja prethodno definisanih hipoteza korištene su metode Pearsonove korelacije i proste linearne regresije.

Pearsonova korelacija se koristi kako bi se utvrdio stepen povezanosti postavljenih varijabli, tačnije između prediktora organizacijskog građanskog ponašanja, organizacijske posvećenosti, te motivacija zaposlenika s jedne strane te poslovne organizacijske učinkovitosti kompanija s druge strane. Rezultati istraživanja pokazuju da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između organizacijske učinkovitosti kompanija sljedećih prediktora: organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika, organizacijska posvećenost zaposlenika, te motivacija zaposlenika. Dodatno, uz pomoć regresionog modela rezultati ukazuju da organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika uzrokuje 42,8% varijacija u stepenu organizacijske učinkovitosti kompanija. Pri tome, s povećanjem organizacijskog građanskog ponašanja zaposlenika za vrijednost 1, povećava se stepen organizacijske učinkovitosti kompanija za 0.736. Na osnovu ovih rezultata možemo zaključiti da je potvrđena hipoteza H1 koja glasi: Organizacijsko građansko ponašanje zaposlenika značajno utiče na organizacijsku učinkovitost kompanija.

U nastavku analize, dobijeni rezultati ukazuju da organizacijska posvećenost zaposlenika uzrokuje 34,4% varijacija u stepenu organizacijske učinkovitosti kompanija. Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da se s povećanjem organizacijske posvećenosti zaposlenika za vrijednost 1, povećava stepen organizacijske učinkovitosti kompanija za 0.749. Dodatno, dobijeni rezultati ukazuju da motivacija zaposlenika uzrokuje 40,4% varijacija u stepenu organizacijske učinkovitosti kompanija. U skladu s navedenim, možemo

zaključiti da se s povećanjem motivacije zaposlenika za vrijednost 1, povećava stepen organizacijske učinkovitosti kompanija za 0.702. Također, na osnovu prethodno prezentiranih rezultata zaključujemo da su potvrđene hipoteze H2 i H3 koje glase: Organizacijska posvećenost zaposlenika značajno utiče na organizacijsku učinkovitost kompanija; Motivacija zaposlenika značajno utiče na organizacijsku učinkovitost kompanija.

Ovo istraživanje potvrđuje da postoji značajna povezanost između faktora individualnog ponašanja zaposlenika kao što su organizacijsko građansko ponašanje, organizacijska posvećenost, te motivacija kao nezavisnih varijabli, te organizacijske učinkovitosti kompanija kao zavisne varijable. Također, ovo istraživanje ima i određena ograničenja. Jedno od ograničenja odnosi se na veličinu uzorka, te bi upravo zbog toga u sljedećim istraživanjima bilo neophodno povećati uzorak kako bi se dobili detaljniji i relevantniji rezultati. Pored toga, jako je važno da se analizira uticaj drugih faktora individualnog ponašanja kao što su percepcija, vrijednosti, stavovi i slično na organizacijsku učinkovitost kompanija kako bi se dobila što jasnija slika o uticaju faktora individualnog ponašanja zaposlenika na organizacijsku učinkovitost kompanija. Uzimajući u obzir da su ljudski resursi najvažniji resursi svake kompanije, jako je važno posvetiti još veću pažnju analiziranju faktora organizacionog ponašanja što će zasigurno rezultirati sa povećanjem organizacijske učinkovitosti kompanija.

## REFERENCE

1. Alagale, H. K. H. (2020). The importance of the role of motivating employees in achieving organizational effectiveness: a field study. *Managerial Studies Journal*, 13(26), 268-283.
2. Alrowwad, A., Almajali, D. A., Masa'deh, R., Obeidat, B., Aqqad, N. (2020). The Role of Organizational Commitment in Enhancing Organizational Effectiveness. *Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020*, 9133-9154.
3. Angle, H. L., Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
4. Anugrah, P. G., Priyambodo, A. B. (2021). Correlation Between Organizational Commitment and Employee Performance When Working from Home During the Covid-19 Pandemic. *International Conference of Psychology 2021*, Vol. 2021, 55-66.
5. Arnold, T. (2016). *A study of organizational effectiveness*. Michigan: University of Michigan.
6. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment - vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
7. Chelaga, L. J., Kiprop, C. P., Kemboi, A. (2015). *Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya*
8. Dada, R. O., Alegbeleye, G. O., Ikonne, C. N., Soyemi, O. (2020). Influence of Employee Commitment on Organizational Effectiveness of University Registries in South-West, Nigeria. *International Journal of Innovative Research in Education, Technology & Social Strategies*, 7(1), 80-93.
9. Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53-60.
10. Đogić, R., *Organizacija i menadžment poslovnih funkcija, Štamparija Fojnica, Fojnica, 2016. godine*
11. Đogić, R., *Organizovanje kao menadžerska funkcija, Univerzitet u Zenici, Zenica, 2008. godine*
12. Đorđević, B., Ivanović, M., Lepojević, V., Milanović, S. (2020). *The impact of employees' commitment on organizational performances, Faculty of Economics, University of Niš, Niš, Serbia.*
13. Fan, Q, Wider, W., Chan, C. K. (2023). The brief introduction to organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: a literature review. *Frontiers in Psychology*, Vol. 14, 1-8.
14. Fornes, S. L., Rocco, T. S. (2004). Commitment Elements Reframed (Antecedents & Consequences) for Organizational Effectiveness. *Florida International University*, 391-398.

15. Gagne, M., Forest, J., Gilber, M. H., Aube, C., Morin, E., Malorani, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
16. Geelmaale, A. M. A. (2019). Impact of Employee Motivation on Organizational Performance. *International Journal of Advanced Research*, 7(10), 166-172.
17. Geneviciute-Janoniene, G., Endriulaitiene, A. (2014). Employees' Organizational Commitment: Its Negative Aspects For Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 140, 558-564.
18. Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž. (2008). *Organizacija - teorije, strukture, ponašanje*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Sarajevo.
19. Heilman, S., Kennedy-Phillips, L. (2011). Making assessment easier with the organizational effectiveness model describe a comprehensive, step-by-step, mixedmethods assessment model. *American College Personnel Association and Wiley Periodicals*, 15(6), 29-32.
20. Jain, A. K., Giga, S. I., Cooper, C. L. (2011). Social power as a means of increasing personal and organizational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Journal of Management & Organization*, 17(3), 412-432.
21. Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
22. Kumaria, P., Thapliyalb, S. (2017). Studying the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 4(1), 9-21.
23. Kurtić, A., Kulović, Dž., (2011). *Poslovno vođenje, Centar za napredne studije, Sarajevo*
24. Lee, M. T., Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 5, 1-8.
25. Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
26. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Do Challenge-Oriented Behaviors Really Have an Impact on The Organization's Bottom Line? *Personnel Psychology*, Vol. 64, 559-592.
27. Manzoor, Q. A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), 1-12.
28. Masudze, F (2021). Impact of employee's motivation on organizational effectiveness using a case study of Telone Pvt Ltd. *Afribary*, 1-31.
29. Metin, K., Asli, K. (2018). The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises. *Journal of Economic and Social Development (JESD)*, 5(1), 46-50.

30. Muthuraman, S., Al-Haziazi, M. (2017). Examining the Factors of Organizational Citizenship Behavior with Reference to Corporate Sectors in Sultanate of Oman. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 413-422.
31. Nnamani, E., Ozobu, A., Ejim, E. P. (2015). The Effect of Employee Motivation on Organizational Performance of Selected Manufacturing Firms in Enugu State. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 3(1), 1-8.
32. Olufade, I. O. (2019). Employee Motivation and Organisational Effectiveness: A Review of Organisational Practices. *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, 8(3), 56-61.
33. Peter, A. A., Taiwo, H. I., Utomi, Q. R. A. (2016). Employees Motivation and Organizational Effectiveness with Respect to Diversification of Nigeria's Economy & Contemporary Challenges. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 2(8), 8-17.
34. Petrović, V. (2016). *Swot analiza. Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću.*
35. Phuong, N. T. M., Bach, T. Q., Linh, T. T., Ly, P. T. C., Dat, V. N., An, N. T. K., Hung, T. Q. (2023). Impact of Organizational Commitment Factors on Business Performance of Enterprises in the Context of Digital Transformation: A Case Study of Private Enterprises in Vinh City, Nghe An Province, Vietnam. *Modern Economy*, Vol. 14, 76-88.
36. Pia, G. (2023). *Povezanost razvijenosti socijalne dimenzije posla i organizacijskog građanskog ponašanja, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet, Katedra za organizaciju i management.*
37. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151,
38. Rahimić, Z. (2010). *Menadžment ljudskih potencijala.* Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
39. Rahmawati, A. (2018). Effect of Competence on Organizational Citizenship Behavior and Performance Management: The Impact on Organizational Effectiveness. *Tri Dharma Nusantara High School of Economics*, 1-12.
40. Ramalakshmi, K., Ravindran, K. (2022). Influence of Citizenship Behaviour in The Workplace on Achieving Organisational Competitiveness. *Polish Journal of Management Studies*, 25(2), 247-265.
41. Ranjbar, M., Zamani, H., Amiri, N. (2014). The Study on Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Productivity. *International Conference on Arts, Economics and Management (ICAEM'14)*, 92-97.
42. Sharma, D. (2016). Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Amity Business Review*, 17(2), 46-59.
43. Shoraj, D., Llaci, S. (2015). Motivation and Its Impact on Organizational Effectiveness in Albanian Businesses. *SAGE Open*, 1-8.
44. Softić, S., Kožo, A. (2020). *Osnove individualnog organizacijskog ponašanja.* Sarajevo: Perfecta.



45. Stackhouse, L., E., Zaman, F., M., Turner, K., W. (2022). Effect of Employee Commitment on Organizational Performance; Case of Textile Firms in Sweden. *Journal of Human Resource & Leadership*, 6(2), 1-10.
46. Walz, S. M., Niehoff, B. P. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 301-319.
47. Yaakobi, E., Weisberg, J. (2020). Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies. *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, 1-18.

## **PRILOZI**

## **PRILOG 1.**

**UNIVERZITET U SARAJEVU**

**EKONOMSKI FAKULTET U SARAJEVU**

**Ime i prezime:**

e-mail:

### **UPITNIK**

Poštovani/a,

U cilju izrade završnog/master rada na Ekonomskom fakultetu u Sarajevu, pod nazivom "Efekti individualnog ponašanja na poboljšanje poslovne učinkovitosti", provodi se empirijsko istraživanje. Molimo Vas da odvojite nekoliko minuta Vašeg slobodnog vremena, kako biste popunili predmetni anonimni upitnik. **Upitnik je isključivo namijenjen aktivnim zaposlenicima bh. kompanija.** Molimo Vas da na pitanja odgovarate što iskrenije i objektivnije.

Unaprijed hvala!

#### **Pitanja:**

##### **1. Vaš spol:**

- 1) Muški
- 2) Ženski

##### **2. Vaše godine starosti:**

- 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 škola
- 3) Viša ili visoka stručna sprema
- 4) Magisterij/master
- 5) Doktorat

##### **4. Vaše radno mjesto u kompaniji:**

- 1) Rukovodeće, generalni menadžer ili direktor
- 2) Rukovodeće, srednji menadžment
- 3) Rukovodeće, operativni menadžment
- 4) Nerukovodeće/nemenadžersko

**5. Status Vašeg radnog mjesta:**

- 1) Pripravnik ili volonter
- 2) Ugovor na određeno
- 3) Ugovor na neodređeno

**6. Dužina Vašeg radnog staža na trenutnoj poziciji:**

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

**7. Osnovna djelatnost vaše kompanije:**

- 1) Proizvodnja
- 2) Usluge
- 3) Trgovina

**8. Veličina (broj zaposlenih) u vašoj kompaniji:**

- 1) Mikro kompanija (do 9 zaposlenih)
- 2) Mala kompanija (od 10 do 49 zaposlenih)
- 3) Srednja kompanija (od 50 do 249 zaposlenih)
- 4) Velika kompanija (preko 250 zaposlenih)

**9. Pravni oblik organizovanja vaše kompanije:**

- 1) Dioničko društvo
- 2) Društvo s ograničenom odgovornošću
- 3) Nešto drugo

**10. Većinsko vlasništvo vaše kompanije:**

- 1) Javno/državno vlasništvo
- 2) Domaće privatno vlasništvo
- 3) Strano privatno vlasništvo

**11. Dužina poslovanja vaše kompanije:**

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

**12. Pažljivo pročitajte navedene stavke i razmislite o tome 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.**

U vašoj kompaniji radne grupe međusobno saraduju na dobrovoljnoj osnovi.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji egzistira atmosfera koja dopušta zaposlenicima dobrovoljnu prijavu problema koji imaju prioritet rješavanja u odnosu na organizacijski rast.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji dolazi do pozitivnog eksponencijalnog rasta kada radna grupa demonstrira altruizam u specifičnim izazovnim vremenima.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji altruizam omogućava zaposlenicima da razumiju svoje granice, te osigurava da njihova uključenost ne utiče negativno na njihove saradnike.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji altruizam doprinosi poboljšanju timskog rada jer daje priliku da se upoznaju snage i slabosti, te identificira adekvatna pomoć za svakog pojedinca.	1	2	3	4	5
<i>U vašoj kompaniji altruizam ne daje priliku novim zaposlenicima po pitanju razumijevanja suštine njihovog posla, jer pružanje dodatne pomoći poboljšava produktivnost.</i>	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji vlada zdrava atmosfera tokom stalne interakcije organizacijskih timova.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji zaposlenici se pozitivno ponašaju u komunikaciji s drugim kolegama.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji prijatno radno okruženje podstiče međusobnu (kolektivnu) komunikaciju između članova iz različitih organizacionih jedinica.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji egzistira okruženje koje omogućava zaposlenicima koji su „pogođeni“ odlukama da sudjeluju u procesu njihovog donošenja.	1	2	3	4	5
Pristojnost i ljubaznost u vašoj kompaniji podstiče odvažnost zaposlenika u procesu donošenja odluka.	1	2	3	4	5
<i>U vašoj kompaniji ne postoji velika vjerovatnoća po pitanju otvaranja kanala komunikacije za protok potrebnih informacija koji će se bazirati na ljubaznosti.</i>	1	2	3	4	5
Vaša kompanija nastoji učiniti zaposlenike entuzijastičnim po pitanju njihovog posla.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji marljivost članova unutar timova doprinosi dodatnom trudu svakog od njih.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji članovi tima uvijek slijede organizacijska pravila i procedure.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji zaposlenici kroz predanost i tačnost u poslu pokazuju najveći stepen savjesnosti.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji predanost timova rezultira obavljanju aktivnosti bez greške.	1	2	3	4	5
<i>U vašoj kompaniji zaposlenici ne preuzimaju dodatne zadatke koji nisu iz njihovog opsega posla ili nadležnosti.</i>	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji timovi i njihovi članovi nastoje pratiti razvoj organizacije i aktivno sudjeluju u podsticanju drugih ka usvajanju promjena.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji zaposlenici podstiču definisanje i daju podršku organizacijskoj politici.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji, zaposlenici uz međusobno ohrabrivanje, slobodno iznose mišljenje.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji ne postoji jasna lična diskrecija i solidarnost po pitanju rješavanja problema.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji zaposlenici jasno pokazuju njihovu uključenost u organizacijske aktivnosti.	1	2	3	4	5

U vašoj kompaniji se rad organizacionih jedinica unapređuje kroz konstruktivne prijedloge i sudjelovanje zaposlenika u procesu odlučivanja.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji se u teškim vremenima iskazuje tolerancija.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji ne postoji kultura fokusiranja (trošenja resursa) na negativnosti koje se javljaju u radu.	1	2	3	4	5
U vašoj kompanij zaposlenici iskazuju pozitivan stav kroz izbjegavanje pritužbi kada organizaciji ne ide dobro.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji se dosadni problemi rješavaju kroz pozitivne stavove i visok stepen otpora.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji timovi iskazuju fer ponašanje kada naprave grešku kako bi se izbjegla dodatna šteta.	1	2	3	4	5
U vašoj kompaniji fer ponašanje ne pomaže u učenju i identificiranju organizacijskih problema.	1	2	3	4	5

**13. Pažljivo pročitajte navedene stavke i razmislite o tome 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.**

Bilo bi Vam drago provesti ostatak karijere u vašoj kompaniji.	1	2	3	4	5
Uživajte razgovarati o vašoj kompaniji s ljudima izvan nje.	1	2	3	4	5
Probleme u vašoj kompaniji doživljavate kao da su vaši lični.	1	2	3	4	5
<i>Mislite da biste se lako mogli vezati za drugu organizaciju kao što ste za vašu kompaniju.</i>	1	2	3	4	5
<i>Ne osjećate se kao „dio porodice“ u vašoj kompaniji.</i>	1	2	3	4	5
<i>Ne osjećate se „emocionalno vezanim“ za vašu kompaniju.</i>	1	2	3	4	5
Vaša kompanija ima veliko lično značenje za Vas.	1	2	3	4	5
<i>Nemate „jak“ osjećaj pripadnosti prema vašoj kompaniji.</i>	1	2	3	4	5
<i>Ne bojite se onoga što bi se moglo dogoditi u slučaju da date otkaz bez rezervne opcije.</i>	1	2	3	4	5
Bilo bi Vam jako teško napustiti vašu kompaniju sada, čak i ako biste to željeli.	1	2	3	4	5
Previše toga u vašem životu bi bilo poremećeno ako biste se odlučili da napustite vašu kompaniju u ovom trenutku.	1	2	3	4	5
<i>Ne bi Vas puno koštalo da napustite vašu kompaniju.</i>	1	2	3	4	5
Trenutno je ostanak u vašoj kompaniji nužnost koliko i želja.	1	2	3	4	5
Osjećate da imate vrlo malo opcija za razmatranje kada je u pitanju napuštanje vaše kompanije.	1	2	3	4	5
Jedna od rijetkih ozbiljnih napuštanja vaše kompanije bi bila nedostaka dostupnih alternativa.	1	2	3	4	5
Jedan od glavnih razloga zašto nastavljate raditi za vašu kompaniju je taj što bi odlazak zahtijevao značajnu ličnu žrtvu – druga kompanija možda ne bi ispunila sve benefite koje trenutno imate.	1	2	3	4	5
Mišljenja ste da ljudi ovih dana prečesto prelaze iz kompanije u kompaniju.	1	2	3	4	5

<i>Ne vjerujete da pojedinac mora uvijek biti odan svojoj kompaniji.</i>	1	2	3	4	5
<i>Prelazak iz kompanije u kompaniju ne čini Vam se nimalo neetičnim.</i>	1	2	3	4	5
Jedan od glavnih razloga zašto nastavljate raditi u vašoj kompaniji je taj što vjerujete da je lojalnost važna i zato osjećate moralnu obavezu da ostanete.	1	2	3	4	5
Kada biste dobili ponudu za bolji posao u nekoj drugoj organizaciji, ne biste smatrali da bi bilo ispravno napustiti vašu kompaniju.	1	2	3	4	5
Naučeni ste da vjerujete u vrijednost ostajanja lojalnim jednoj kompaniji.	1	2	3	4	5
Stvari su bile puno bolje u vremenima kada su ljudi uglavnom gradili karijeru u jednoj kompaniji.	1	2	3	4	5
Ne mislite da je više razumno biti „kompanijski čovjek“.	1	2	3	4	5

**14. Pažljivo pročitajte navedene stavke i razmislite o tome 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.**

Jako uživate u vašem poslu.	1	2	3	4	5
Zabavljate se radeći vaš posao.	1	2	3	4	5
Trenutni posao Vam često donosi trenutke zadovoljstva.	1	2	3	4	5
Trenutni posao Vam omogućava postizanje životnih ciljeva.	1	2	3	4	5
Trenutni posao ispunjava vaše planove u karijeri.	1	2	3	4	5
Trenutni posao odgovara vašim ličnim vrijednostima.	1	2	3	4	5
Uvijek nastojite biti najbolji u svom poslu.	1	2	3	4	5
Trenutni posao je vaš život i zato ne želite doživjeti neuspjeh.	1	2	3	4	5
Vaš ugled ovisi o trenutnom poslu.	1	2	3	4	5
Trenutni posao Vam omogućava dobar životni standard.	1	2	3	4	5
Trenutni posao Vam omogućava da zaradite mnogo novca.	1	2	3	4	5
Trenutni posao radite zbog plate.	1	2	3	4	5

**15. Pažljivo pročitajte navedene stavke i razmislite o tome 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.**

U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost inoviranja novih proizvoda/usluga.	1	2	3	4	5
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost identifikacije novih poslovnih mogućnosti.	1	2	3	4	5
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost predviđanja potencijalnih tržišnih prilika za nove proizvode/usluge.	1	2	3	4	5
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost da brzo komercijalizira nove inovacije.	1	2	3	4	5
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost prilagođavanja nepredviđenim promjenama.	1	2	3	4	5

U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost prihvatanja novih tržišnih iznenađenja i kriza.	1	2	3	4	5
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost brzog prilagođavanja svojih ciljeva industrijskim/tržišnim promjenama.	1	2	3	4	5
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost da smanji vrijeme „odziva“ na tržišne promjene.	1	2	3	4	5
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost „reagovanja“ na nove informacije o industriji ili tržištu.	1	2	3	4	5
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost „odgovora“ na zahtjeve tržišta.	1	2	3	4	5
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost izbjegavanja preklapanja razvojnih inicijativa.	1	2	3	4	5
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost pojednostavljenja internih procesa.	1	2	3	4	5
U posljednje dvije godine, vaša kompanija je unaprijedila svoju sposobnost smanjenja složenosti informacija i znanja.	2	3	4	5	5