



**УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА У
НОВОМ САДУ**



Зоран Драшковић

**КЉУЧНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ КОЈЕ УТИЧУ
НА ПЕРФОРМАНСЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ У
ЕКОНОМИЈИ ЗНАЊА**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Нови Сад, 2019



КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Редни број, РБР:	
Идентификациони број, ИБР:	
Тип документације, ТД:	Монографска докумнетација
Тип записа, ТЗ:	Текстуални штампани матеијал
Врста рада, ВР:	Докторска дисертација
Аутор, АУ:	мр Зоран Драшковић
Ментор, МН:	др Илија Ћосић, проф. емеритус
Наслов рада, НР:	Кључне карактеристике које утичу на перформансе организације у економији знања
Језик публикације, ЈП:	Српски
Језик извода, ЈИ:	Српски/енглески
Земља публиковања, ЗП:	Србија
Уже географско подручје, УГП:	Војводина
Година, ГО:	2019.
Издавач, ИЗ:	Ауторски репринт
Место и адреса, МА:	21000 Нови Сад, Трг Доситеја обрадовића 6
Физички опис рада, ФО: <small>(поглавља/страна/ цитата/табела/слика/графика/прилога)</small>	12/296/177/78/143/0/8
Научна област, НО:	Индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент
Научна дисциплина, НД:	Организација и управљање предузећем
Предметна одредница/Кључне речи, ПО:	Економија знања, кључни фактори успешности организације, колаборативна клима, генерација Y, маркетинг, организациона култура
УДК	
Чува се, ЧУ:	У библиотеци Факултета техничких наука у Новом Саду, 21000 Нови Сад, Трг Доситеја Обрадовића 6
Важна напомена, ВН:	Нема
Извод, ИЗ:	Предмет истраживања ове дисертације је економија знања и дугорочна одрживост организација у том амбијенту. Проблем истраживања су кључне карактеристике, организациона култура и колаборативна клима, које утичу на успешност организација у економији знања. Циљ истраживања је да се утврде утицајни фактори кључних карактеристика и анализира њихова значајност и разлике у економијама у транзицији и економијама знања. Циљ дисертације је анализа утицаја типа индустрије којој организација припада, типа власништва, и позиције запосленог у организацији на значај утицајних фактора како у економији у транзицији, тако и у развијеној економији. Вредност резултата је утврђен скуп фактора који значајно утичу на успешност организација.
Датум прихватања теме, ДП:	25.01.2018
Датум одбране, ДО:	
Чланови комисије, КО:	Председник: др Бојан Лалић, ванр. проф., ФТН, Нови Сад Члан: др Јован Филиповић, ред. проф., ФОН, Београд Члан: др Лепосава Грубић-Нешић, ред. проф., ФТН Члан: др Татјана Грбић, ванр. проф., ФТН Члан, ментор: др Илија Ћосић, проф. емеритус, ФТН
	Потпис ментора



KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number, ANO :	
Identification number, INO :	
Document type, DT :	Monographic publication
Type of record, TR :	Textual printed article
Contents code, CC :	PhD Thesis
Author, AU :	Zoran Drašković, M.S.
Mentor, MN :	Ilija Ćosić, Ph.D., Professor emeritus
Title, TI :	Key characteristics that affect performance of an organization in the knowledge economy
Language of text, LT :	Serbian
Language of abstract, LA :	Serbian
Country of publication, CP :	Serbia
Locality of publication, LP :	Vojvodina
Publication year, PY :	2019.
Publisher, PB :	Author's reprint
Publication place, PP :	21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Physical description, PD : (chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/appendixes)	12/296/177/78/143/0/8
Scientific field, SF :	Industrial engineering and engineering management
Scientific discipline, SD :	Organization and management of the company
Subject/Key words, S/KW :	Knowledge economy, critical success factors of organization, collaborative climate, generation Y, marketing, organizational culture
UC	
Holding data, HD :	Library of Faculty of Technical Sciences, 21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Note, N :	None
Abstract, AB :	The research subject of this thesis is the knowledge economy and the long-term sustainability of organizations in this environment. The research problem are key characteristics, organizational culture and collaborative climate, which affect the performance of organizations in the knowledge economy. The goal of the research is to determine the influential factors of key characteristics and analyze differences between economies in transition and knowledge economies. The goal of the thesis is to analyze the impact of the type of industry to which the organization belongs, the type of ownership and the position in the organization to the importance of influential factors in the transitional economy, as well as in the developed economy. The value of the result is set of factors that significantly affect organizational performance.
Accepted by the Scientific Board on, ASB :	January 25, 2018.
Defended on, DE :	
Defended Board, DB :	President: Bojan Lalić, Ph.D., Professor, FTS, Novi Sad
	Member: Jovan Filipović, Ph.D., Professor, FOS, Belgrade
	Member: Leposava Grubić-Nešić, Ph.D., Professor, FTS
	Member: Tatjana Grbić, Ph.D., Professor, FTS
	Member, Mentor: Ilija Ćosić, Ph.D., Professor Emeritus, FTS
	Mentor's signature

Садржај

1. Увод.....	14
2. Економија знања и организација знања	24
2.1 Економије знања	24
2.2 Организација знања	34
3. Знање и управљање знањем.....	39
3.1 Знање као ресурс.....	39
3.2 Интелектуални капитал и управљање знањем	44
4. Перформансе организације.....	51
4.1 Појам перформанси организације	51
4.2 Типови перформанси организације	53
5. Организациона култура	55
5.1 Појам организационе културе.....	55
5.2 Мерење организационе културе.....	60
6. Колаборативна клима организације	64
6.1 Појам колаборативне климе организације.....	64
6.2 Мерење колаборативне климе организације.....	67
7. Истраживање	69
7.1 Предмет истраживања	70
7.2 Циљеви истраживања.....	73
7.2.1 Циљеви истраживања које се односи на организациону културу	73
7.2.2 Циљеви истраживања које се односи на колаборативну климу организације	74
7.2.3 Циљеви истраживања које се односи на ставове генерације Y	74
7.3 Опис истраживања	75
7.4 Истраживање организационе културе	77
7.4.1 Опис и структура узорака за истраживање организационе културе	77
7.4.2 Резултати истраживања организационе културе.....	83

7.5 Истраживање колаборативне климе.....	125
7.5.1 Опис и структура узорака за истраживање колаборативне климе.....	125
7.5.2 Резултати истраживања колаборативне климе.....	132
7.6 Истраживање ставова генерације Y.....	177
7.6.1 Опис и структура узорка за истраживање ставова генерације Y.....	177
7.6.2 Резултати истраживања ставова генерације Y.....	182
8. Дискусија резултата истраживања и компаративна анализа кључних карактеристика организације.....	226
8.1 Дискусија резултата истраживања које се односи на организациону културу и колаборативну климу.....	227
8.1.1 Резултати истраживања из перспективе типа економије.....	228
8.1.2 Резултати истраживања из перспективе позиције: менаџер - запослени.....	232
8.1.3 Резултати истраживања из перспективе типа индустрије: KIO-CIO сектор.....	239
8.1.4 Резултати истраживања из перспективе власништва: јавни - приватни сектор.....	244
8.1.5 Резултати истраживања из перспективе успешности организационе јединице и организације у целини.....	249
8.2 Дискусија резултата истраживања које се односи на ставове генерације Y.....	252
8.2.1 Дискусија резултата истраживања у односу на пол испитаника.....	255
8.2.2 Дискусија резултата истраживања у односу на степен образовања испитаника.....	258
9. Закључна разматрања.....	260
10. Правци даљег истраживања.....	271
11. Литература.....	273
12. Прилози.....	281
12.1 Прилог 1: Упитник 1-Организациона култура.....	281
12.2 Прилог 2: Упитник 2-Колаборативна клима.....	284
12.3 Прилог 3: Упитник 3-Разлике у ставовима и перцепцији корисника интернета.....	286
12.4 Прилог 4: Структура узорка за истраживање организационе културе.....	291
12.5 Прилог 5: Карактеристични корени и обухват варијансе.....	293
12.6 Прилог 6: Кључ за Papeek-ов инструмент за мерење OSTARACE модела.....	294
12.7 Прилог 7: Структура узорка за истраживање колаборативне климе.....	295
12.8 Прилог 8: Структура узорка за истраживање ставова генерације Y.....	296

Списак слика:

Слика 1 - Тржишна вредност изражена у процентима у односу на књиговодствену вредност организација Dow Jones Index 1920-2000 (<i>Sveiby www.sveibytoolkit.com</i>).....	24
Слика 2 - Интелектуални капитал организација. (<i>Sveiby, www.sveibytoolkit.com</i>)	25
Слика 3 - Нове технологије су претходнице нових економија (<i>Tissen, 2000</i>).....	27
Слика 4 - Трећи талас-економија знања (<i>Tissen, 2000</i>).....	28
Слика 5 - Фундаментална промена организационе структуре (<i>Tissen, 2000</i>).....	30
Слика 6 - Организациона структура Heineken-a (<i>Tissen, 2000</i>).....	30
Слика 7 - Круг иновација учеће организација (<i>Jeaf Stees, www.redmonkey.be</i>).....	35
Слика 8 - 360 степени транспарентност, одговорност и учешће (<i>Allee 2003</i>).....	37
Слика 9 - Пирамида знања	40
Слика 10 - Рад знања (<i>Allee 2003</i>)	42
Слика 11 - <i>SECI</i> модел конверзије знања (<i>Nonaka&Tacheuchi, 1995</i>).....	43
Слика 12 - <i>Sveiby</i> -ев модел интелектуалног капитала и токова знања (<i>Sveiby 2001</i>).....	45
Слика 13 - Монитор неопипљиве вредности (<i>Intangible Assets Monitor-IAM</i>) (<i>Sveiby 2001</i>).....	46
Слика 14 - „ <i>SCANDIA navigator</i> ” модел интелектуалног капитала (<i>Edvinsson 1997</i>).....	47
Слика 15 - Управљање знањем корисника („ <i>Customer Relationship Management</i> ”) (<i>Sveiby, 1997</i>).....	50
Слика 16 - Организациона култура као катализатор размене знања	56
Слика 17 - Процес настанка организационе културе (<i>Slocum & Hellriegel 2009</i>).....	59
Слика 18 - Нивои организационе културе (<i>Pareek 1997</i>).....	62
Слика 19 - Две инфраструктуре: техничка и људска.....	65
Слика 20 - Људска структура за дељење знања (<i>Sveiby 1997</i>).....	66
Слика 21 - Приказ структуре узорака за први део истраживања у односу на пол.....	77
Слика 22 - Приказ структуре узорака за први део истраживања у односу на старосну групу испитаника	78
Слика 23 - Приказ структуре узорака за први део истраживања у односу на степен образовања испитаника	79
Слика 24 - Приказ структуре узорака за први део истраживања у односу на позицију испитаника у организацији.....	80
Слика 25 - Приказ структуре узорка за први део истраживања из јужне Калифорније у односу на на индустријску припадност организације.....	81
Слика 26 - Приказ структуре узорка за први део истраживања из Србије у односу на индустријску припадност организације	82
Слика 27 - Приказ компоненти на ставкама инструмента Отвореност пре и после модификације.....	86
Слика 28 - Приказ компоненти на ставкама инструмента Конфронтација пре и после модификације	87
Слика 29 - Приказ компоненти на ставкама инструмента Поверење пре и после модификације	89
Слика 30 - Приказ компоненти на ставкама инструмента Аутентичност пре и после модификације	90
Слика 31 - Приказ компоненти на ставкама инструмента Проактивност пре и после модификације	91
Слика 32 - Приказ компоненти на ставкама инструмента Аутономија пре и после модификације	93
Слика 33 - Приказ компоненти на ставкама инструмента Сарадња пре и после модификације.....	94
Слика 34 - Приказ компоненти на ставкама инструмента Експериментисање пре и после модификације.....	95

Слика 35 – 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе.....	99
Слика 36 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе за организације из јавног и приватног сектора јужне Калифорније и Србије	101
Слика 37 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе за организације из јавног сектора јужне Калифорније и Србије.....	102
Слика 38 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе за организације из приватног сектора јужне Калифорније и Србије.....	104
Слика 39 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе за организације из јавног и приватног сектора јужне Калифорније	106
Слика 40 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе за организације из јавног и приватног сектора Србије	108
Слика 41 - Приказ структуре узорака у односу на припадност организације <i>КИО</i> или <i>СИО</i> сегменту.....	111
Слика 42 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе за организације из <i>КИО</i> и <i>СИО</i> сегмената јужне Калифорније и Србије	112
Слика 43 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе за организације из <i>СИО</i> сегмента јужне Калифорније и Србије	113
Слика 44 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе за организације из <i>КИО</i> сегмената јужне Калифорније и Србије	115
Слика 45 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе за организације из <i>КИО</i> и <i>СИО</i> сегмената јужне Калифорније	117
Слика 46 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе за организације из <i>КИО</i> и <i>СИО</i> сегмената Србије	118
Слика 47 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ОСТАРАСЕ</i> модела организационе културе за менаџере и запослене из јужне Калифорније и Србије	120
Слика 48 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ОСТАРАСЕ</i> модела организационе културе за менаџере из јужне Калифорније и Србије	121
Слика 49 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе за запослене из јужне Калифорније и Србије	123
Слика 50 - Приказ структуре узорака у односу на пол за истраживање колаборативне климе	125
Слика 51 - Приказ структуре узорака у односу на старосну групу испитаника за истраживање колаборативне климе.....	126
Слика 52 - Приказ структуре узорака у односу на степен образовања испитаника за истраживање колаборативне климе.....	127
Слика 53 - Приказ структуре узорака у односу на позицију испитаника у организацији за истраживање колаборативне климе.....	128
Слика 54 - Приказ структуре узорка у односу на индустријску припадност организација из јужне Калифорније за истраживање колаборативне климе.....	129
Слика 55 - Приказ структуре узорка у односу на индустријску припадност организација из Србије.....	130
Слика 56 - Приказ компоненти на ставкама подскеле Организациона култура	135

Слика 57 - Приказ компоненти на ставкама подскеале Непосредно надређени	136
Слика 58 - Приказ компоненти на ставкама подскеале Лични став	137
Слика 59 - Приказ компоненти на ставкама подскеале Подршка тима.....	138
Слика 60 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ССА</i> димензијама колаборативне климе .	142
Слика 61 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ССА</i> димензијама колаборативне климе за организације из јавног и приватног сектора јужне Калифорније и Србије	144
Слика 62 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ССА</i> димензијама колаборативне климе за организације из јавног сектора јужне Калифорније и Србије	145
Слика 63 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ССА</i> димензијама колаборативне климе за организације из приватног сектора јужне Калифорније и Србије	147
Слика 64 - Приказ структуре узорака у односу на припадност организације <i>КИО</i> или <i>ЦИО</i> сегменту.....	150
Слика 65 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ССА</i> модела колаборативне климе за организације из <i>КИО</i> и <i>ЦИО</i> сегмената јужне Калифорније и Србије	151
Слика 66 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ССА</i> модела колаборативне климе за организације из <i>КИО</i> сектора јужне Калифорније и Србије	152
Слика 67 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ССА</i> модела колаборативне климе за организације из <i>ЦИО</i> сегмената јужне Калифорније и Србије	154
Слика 68 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ССА</i> модела колаборативне климе за организације из <i>КИО</i> и <i>ЦИО</i> сегмената јужне Калифорније	155
Слика 69 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ССА</i> модела колаборативне климе за организације из <i>КИО</i> и <i>ЦИО</i> сектора Србије	157
Слика 70 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ССА</i> модела колаборативне климе за менаџере и запослене из јужне Калифорније и Србије	159
Слика 71 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ССА</i> модела колаборативне климе за менаџере из јужне Калифорније и Србије	160
Слика 72 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ССА</i> модела колаборативне климе за запослене из јужне Калифорније и Србије	162
Слика 73 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ССА</i> модела колаборативне климе за менаџере и запослене из јужне Калифорније	163
Слика 74 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ССА</i> модела колаборативне климе за менаџере и запослене из Србије	165
Слика 75 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ССА</i> модела колаборативне климе за испитанике до 30 година старости и старије од 40 година из јужне Калифорније и Србије ...	167
Слика 76 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ССА</i> модела колаборативне климе за испитанике до 30 година старости из јужне Калифорније и Србије	168
Слика 77 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ССА</i> модела колаборативне климе за испитанике старије од 40 година из јужне Калифорније и Србије.....	169
Слика 78 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ССА</i> модела колаборативне климе за испитанике до 30 година старости и старије од 40 година из јужне Калифорније	171

Слика 79 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ССА</i> модела колаборативне климе за испитанике до 30 година старости и старије од 40 година из Србије	172
Слика 80 - 95% интервали поверења за средње вредности на проценама успешности департмана и успешности организације за испитанике из јужне Калифорније и Србије	174
Слика 81 - Приказ структуре узорака за трећи део истраживања у односу на пол	177
Слика 82 - Приказ структуре узорака за трећи део истраживања у односу на старосну групу испитаника	178
Слика 83 - Приказ структуре узорака за истраживање ставова генерације <i>Y</i> у односу на степен образовања испитаника	179
Слика 84 - Приказ компоненти на ставкама подскеле Свеприсутност	184
Слика 85 - Приказ компоненти на ставкама подскеле Непосредно задовољење	185
Слика 86 - Приказ компоненти на ставкама подскеле Разноврсност производа	186
Слика 87 - Приказ компоненти на ставкама подскеле Ризичност	187
Слика 88 - Приказ компоненти на ставкама подскеле Општи утисак	190
Слика 89 - Приказ компоненти на ставкама подскеле Естетска привлачност	191
Слика 90 - Приказ компоненти на ставкама подскеле Погодност навигације	192
Слика 91 - Приказ компоненти на ставкама подскеле Садржај	193
Слика 92 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета	196
Слика 93 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајту	197
Слика 94 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника мушког и женског пола из јужне Калифорније и Србије	199
Слика 95 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника мушког пола из јужне Калифорније и Србије	200
Слика 96 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника женског пола из јужне Калифорније и Србије	202
Слика 97 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника женског и мушког пола из јужне Калифорније	203
Слика 98 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника женског и мушког пола из Србије	204
Слика 99 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајту испитаника мушког и женског пола из јужне Калифорније и Србије	206
Слика 100 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајту испитаника мушког пола из јужне Калифорније и Србије	207
Слика 101 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајту испитаника женског пола из јужне Калифорније и Србије	208
Слика 102 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајту испитаника мушког и женског пола из Јужне Калифорније	209
Слика 103 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајту испитаника мушког и женског пола из Србије	210

Слика 104 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника различитих нивоа образовања из јужне Калифорније и Србије	212
Слика 105 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника са завршеном средњом или вишом школом из јужне Калифорније и Србије.....	213
Слика 106 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника са завршеним факултетом из јужне Калифорније и Србије	214
Слика 107 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника са завршеном средњом/вишом школом и факултетом из Србије	216
Слика 108 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника са завршеном средњом или вишом школом и факултетом из јужне Калифорније	217
Слика 109 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајту испитаника различитих нивоа образовања из јужне Калифорније и Србије	219
Слика 110 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајт испитаника из јужне Калифорније и Србије са завршеном средњом / вишом школом	219
Слика 111 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова у односу на веб-сајт испитаника из јужне Калифорније и Србије са завршеним факултетом	221
Слика 112 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова у односу на веб-сајт испитаника из јужне Калифорније са завршеном средњом/вишом школом и факултетом	222
Слика 113 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова у односу на веб-сајт испитаника из Србије са завршеном средњом или вишом школом и факултетом	224
Слика 114 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организац. културе (испрекиданим линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика).....	229
Слика 115 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ССА</i> димензијама колаборативне климе на којима је утврђена статистички значајна разлика између испитаника из организација из јужне Калифорније и Србије	231
Слика 116 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе.....	233
Слика 117 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе	234
Слика 118 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе.....	235
Слика 119 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе	236
Слика 120 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе на узорцима менаџера и запослених јужне Калифорније и Србије	237
Слика 121 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе на узорцима менаџера средњег нивоа и запослених јужне Калифорније и Србије	238
Слика 122 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе.....	239

Слика 123 - 95% интервали поверења за средње вредности на <i>ОСТАРАСЕ</i> димензијама организационе културе.....	240
Слика 124 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе.).....	241
Слика 125 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе.	242
Слика 126 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе.	243
Слика 127 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе	243
Слика 128 - Интервали поверења за средње вредности на димензијама организационе културе.....	245
Слика 129 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама организационе културе.)...	246
Слика 130 - Интервали поверења за средње вредности на димензијама организационе културе.....	246
Слика 131 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе.	247
Слика 132 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе	248
Слика 133 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе	249
Слика 134 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама успешности департмана и организације.....	250
Слика 135 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ставова према употреби интернета и ставова према веб-сајту.....	254
Слика 136 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ставова према употреби интернета и ставова према веб-сајту.....	255
Слика 137 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ставова према употреби интернета и ставова према веб-сајту.....	256
Слика 138 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ставова према употреби интернета и ставова према веб-сајту.....	257
Слика 139 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ставова према употреби интернета и ставова према веб-сајту.....	257
Слика 140 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ставова према употреби интернета и ставова према веб-сајту.....	259
Слика 141 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ставова према употреби интернета и ставова према веб-сајту.....	259
Слика 142 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ОСТАРАСЕ</i> модела организационе културе за меанацере и запослене из јужне Калифорније и Србије	264
Слика 143 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама <i>ОСТАРАСЕ</i> модела организационе културе за меанацере средњег нивоа и запослене из јужне Калифорније и Србије	264

Списак табела:

Табела 1 - Теоријски концепти неопипљивих ресурса.....	48
Табела 2 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подинструмента Отвореност	85
Табела 3- Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену на ставкама подскеале Конфронтација.....	87
Табела 4 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену на ставкама подскеале Поверење.....	88
Табела 5 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену на ставкама подскеале Аутентичност.....	89
Табела 6 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену на ставкама подскеале Проактивност.....	91
Табела 7- Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену на ставкама подскеале Аутономија	92
Табела 8 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену на ставкама подскеале Сарадња.....	93
Табела 9 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену на ставкама инструмента Експериментисање.....	95
Табела 10 - Психометријске карактеристике модификованог <i>ОСТАРАСЕ</i> инструмента за процену организационе културе.....	97
Табела 11 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јужне Калифорније и Србије на димензијама <i>ОСТАРАСЕ</i> модела организационе културе.....	100
Табела 12 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јавног сектора јужне Калифорније и Србије у односу на димензије <i>ОСТАРАСЕ</i> модела организационе културе.....	103
Табела 13 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из приватног сектора јужне Калифорније и Србије у односу на димензије <i>ОСТАРАСЕ</i> модела организационе културе	105
Табела 14 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јавног и приватног сектора јужне Калифорније у односу на димензије <i>ОСТАРАСЕ</i> модела организационе културе	107
Табела 15 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јавног и приватног сектора Србије	109
Табела 16 - Индустијске гране и тип индустрије: <i>КИО</i> и <i>СИО</i>	110
Табела 17 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из организација из <i>СИО</i> сегмената из јужне Калифорније и Србије	114
Табела 18 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из организација из <i>КИО</i> сектора из јужне Калифорније и Србије.....	116
Табела 19 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из организација из <i>СИО</i> и <i>КИО</i> сегмената јужне Калифорније	117
Табела 20 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из организација из <i>СИО</i> и <i>КИО</i> сектора Србије	119

Табела 21 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење менаџера из јужне Калифорније и Србије	122
Табела 22 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење процена запослених из јужне Калифорније и Србије	124
Табела 23 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеале Организациона култура.....	134
Табела 24 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеале Непосредно надређени	135
Табела 25 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеале Лични став.....	137
Табела 26 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеале Подршка тима	138
Табела 27 - Приказ поузданости и обухвата варијансе за подскеале инструмента <i>ССА</i> на нивоу узорка јужна Калифорнија и Србија	139
Табела 28 - Психометријске карактеристике <i>ССА</i> инструмента за процену колаборативне климе	140
Табела 29 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије <i>ССА</i> модела колаборативне климе.....	143
Табела 30 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јавног сектора јужне Калифорније и Србије у односу на димензије <i>ССА</i> модела колаборативне климе	146
Табела 31 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из приватног сектора јужне Калифорније и Србије у односу на димензије <i>ССА</i> модела колаборативне климе.....	148
Табела 32 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јавног и приватног сектора јужне Калифорније у односу на димензије <i>ССА</i> модела колаборативне климе	148
Табела 33 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јавног и приватног сектора Србије у односу на димензије <i>ССА</i> модела колаборативне климе.....	149
Табела 34 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из <i>KIO</i> сегмената јужне Калифорније и Србије у односу на димензије <i>ССА</i> модела колаборативне климе	153
Табела 35 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из <i>CIO</i> сегмената јужне Калифорније и Србије у односу на димензије <i>ССА</i> модела колаборативне климе	155
Табела 36 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из <i>KIO</i> и <i>CIO</i> сегмената јужне Калифорније у односу на димензије <i>ССА</i> модела колаборативне климе	156
Табела 37 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јавног и приватног сектора Србије у односу на димензије <i>ССА</i> модела колаборативне климе.....	157
Табела 38 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење менаџера из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије <i>ССА</i> модела колаборативне климе	161
Табела 39 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење запослених из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије <i>ССА</i> модела колаборативне климе.....	162
Табела 40 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење менаџера и запослених из јужне Калифорније у односу на димензије <i>ССА</i> модела колаборативне климе.....	164

Табела 41 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење менаџера и запослених из Србије у односу на димензије <i>ССА</i> модела колаборативне климе	165
Табела 42 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника до 30 година старости из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије <i>ССА</i> модела колаборативне климе	168
Табела 43 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника старијих од 40 година из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије <i>ССА</i> модела колаборативне климе	170
Табела 44 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника до 30 година старости и старијих од 40 година из јужне Калифорније у односу на димензије <i>ССА</i> модела колаборативне климе	171
Табела 45 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника до 30 година старости и старијих од 40 година из Србије у односу на димензије <i>ССА</i> модела колаборативне климе.....	173
Табела 46 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јужне Калифорније и Србије у односу на процене успешности	175
Табела 47 – Корелација успешности и кључних фактора (димензија) <i>ССА</i> модела колаборативне климе	176
Табела 48 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеле Свеprisутност	183
Табела 49 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеле Тренутно задовољење	184
Табела 50 -- Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеле Разноврсност производа.....	185
Табела 51 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеле Ризичност	187
Табела 52 - Приказ поузданости и обухвата варијансе за подскеле инструмента Ставови према интернету	187
Табела 53 - Психометријске карактеристике инструмента Ставови према употреби интернета	188
Табела 54 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеле Општи утисак.....	189
Табела 55 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама.....	190
Табела 56 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама.....	191
Табела 57 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеле Садржај.....	192
Табела 58 - Приказ поузданости и обухвата варијансе за подскеле инструмента Карактеристике веб-сајта	193
Табела 59 - Психометријске карактеристике инструмента Карактеристике веб-сајта.....	194
Табела 60 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из генерације Y из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије Ставова према употреби интернета	197
Табела 61 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из генерације Y из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије Ставова према веб-сајту	198

Табела 62 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника мушког пола генерације Y из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије ставова према употреби интернета	201
Табела 63 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника женског пола генерације Y из Калифорније и Србије у односу на димензије Ставова према употреби интернета	202
Табела 64 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника различитог пола генерације Y из јужне Калифорније у односу на димензије ставова према употреби интернета	203
Табела 65 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника женског и мушког пола генерације Y из Србије у односу на димензије ставова према употреби интернета	205
Табела 66 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника мушког пола генерације Y из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије Ставова према веб-сајту	207
Табела 67 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника женског пола генерације Y из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије ставова према веб-сајту	208
Табела 68 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника различитог пола генерације Y из јужне Калифорније у односу на димензије ставова према употреби интернета	210
Табела 69 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника различитог пола генерације Y из Србије у односу на димензије ставова према употреби интернета	211
Табела 70 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника са завршеном средњом или вишом школом из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије ставова према употреби интернета	213
Табела 71 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника са завршеним факултетом из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије ставова према интернету	215
Табела 72 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника са завршеном средњом / вишом школом и факултетом из Србије у односу на димензије ставова према интернету	216
Табела 73 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника са завршеном средњом или вишом школом и факултетом из Калифорније у односу на димензије Ставова према употреби интернета	218
Табела 74 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника генерације Y са завршеном средњом или вишом школом из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије Ставова према веб-сајту	220
Табела 75 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника генерације Y са завршеним факултетом из Калифорније и Србије у односу на димензије Ставова према веб-сајту	221
Табела 76 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника генерације Y са завршеном средњом или вишом школом и факултетом из јужне Калифорније у односу на ставове према веб-сајту	223
Табела 77 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника генерације Y са завршеном средњом или вишом школом и факултетом из јужне Калифорније у односу на ставове према веб-сајту	225
Табела 78 - Корелација успешности и кључних фактора (димензија) ССА модела колаборативне климе	251

1. Увод

Постоје чврсти аргументи у прилог тврдњи да се изазови са којима се организације суочавају данас не разликују од изазова са којима су се суочавале у прошлости, као што су базичне економске претпоставке: немилосрдни притисци конкуренције и потреба да се прилагоде новим технологијама. Међутим, такође се несумњиво може тврдити да се брзина промена драматично повећава и да постоје многи веома специфични трендови који су актуелни у савременом економском амбијенту. Комбинација свих тих трендова у одређеном тренутку дефинише непредвидиве околности које захтевају нове, другачије организационе прилазе како би се могао обезбедити опстанак и напредак.

Неки од специфичних макроекономских и глобалних трендова који карактеришу данашњу послову реалност могу се сажети на следећи начин (*Hawley 2012*):

- **економска превирања на западу** убрзана кредитном кризом, ограничен приступ капиталу, смањење јавне потрошње и борба да се изађе из рецесије;
- **наставак глобализације** са посебним утицајем тржишта у развоју, као што су Кина, Индија и Бразил која доносе оба изазова, и претњу нове конкуренције и могућности нових тржишта;
- **опadaње поверења у капиталистички модел**, који ће вероватно преживети кризу тако што ће се даље развијати око свеприхваћеног новог схватања друштвених и економских вредности;
- **промена демографске слике** као последица успореног глобалног раста становништва у развијеним земљама, што доводи до тога да старији грађани постају све већи део популације, део који је економски зависнији.

Кључни пословни и организациони фактори који карактеришу савремени економски амбијент могу се груписати на следећи начин (*Hawley 2012*):

- опadaње повраћаја на средства организација као и скраћивање животног века организација,
- веома добро информисани, софистицирани клијенти који суочени са великим избором и услуга и производа, нелимитирани географским и временским одредницама, захтевају више од просте трансакције, захтевају изградњу дубљих односа, захтевају прилагођену услугу и производ уз виши квалитет и мању цену,

- транзиција од полу-квалификоване радне снаге ка раднику знања која подразумева другачији сет менаџерских вештина у односу на преовлађујуће менаџерске методе и технике које су чиниле модел менаџмента двадесетог века;
- јачање партнерских односа које за последицу има слабљење кохезије организацијских граница и јачање веза са свим учесницима у вредносним мрежама (Слика 8);
- пораст броја послова заснованих на пројектима кратког временског циклуса, пројектима на чијим извршењима су ангажовани нехомогени пројектни тимови, тимови које чине експерти са различитим професионалним карактеристикама и вештинама, који захтевају агилнију структуру, чинећи кохерентну групу која се по завршетку пројекта брзо декомпонује, а која ради преко географских и временских зона;
- убрзано скраћење животног циклуса и производа и услуга које имплицира другачију динамику економских амбијената, а преживљавање у новонасталим условима захтева кретаивност, иновације и још бржу тржишну доступност;
- неумољив притисак трошкова који намећу потребу за још већом ефикасношћу и ефективношћу;
- пословање у окружењу до сада невиђено високог нивоа комплексности коју је у највећој мери проузроковао развој информационо-комуникационих технологија;
- много више веза и односа које креира комплексно економско окружење значајно скраћује временски хоризонт и отежава предвиђање, а самим тим и адекватно понашање.

Поред брзине промена, још једна карактеристика промена које обележавају савремену економску ралност је дисконтинуитет, тј. сингуларитет у природи промена. Дисконтинуитет се огледа у новим технологијама које омогућавају потпуно нове пословне моделе који могу бити одрживи, као и потпуно другачијим пословним окружењима. Све већа комплексност коју доносе овакве сингуларне промене представљају изазов за когнитивне лимите лидера и менаџера, изазов за њихову способност сагледавања настале ситуације и предузимања мера које би обезбедиле одрживост организација (*Hawley 2012; Tissen et al. 2000*).

У научној јавности је опште прихваћен став је да су развијене економије света крајем двадесетог века еволуирале из „индустријске парадигме“ („*industrial perspective, industrial paradigm*“) која је базирана на опипљивим ресурсима („*tangible assets, material-based*“) у такозвану економију знања („*knowledge economy*“) која се базира на неопипљивим ресурсима, знању и токовима знања („*intangible assets, knowledge –based assets, intellectual capital*“) (Andrews & De Serres 2012). Не само да је економски амбијент изложен тој транзицији, него су у литератури веома присутни концепти еволуције друштва у друштво знања („*knowledge society*“) и еволуције градова у градове знања („*knowledge city*“) (Carrillo 2015; Metaxiotis et al. 2010). Peter Drucker (Drucker 1959) је још 1959-е године у књизи „*Landmarks of Tomorrow*“ први најавио рад знања („*knowledge work*“), а у раду (Drucker 1993) је извршио и анализу тог феномена.

Крајем двадесетог века је нагло порасла разлика између тржишне и књиговодствене вредности организација (Слика 1). Најуочљивији раст вредности невидљиве имовине био је у периоду од 1992-2001. године, када је тржишна вредност компанија била у просеку и седам пута већа од књиговодствене вредности. Та чињеница објашњава велико интересовање научне и стручне јавности за мерење и управљање интелектуалним капиталом и у литератури се јављају теорије које објашњавају природу интелектуалног капитала. У научној литератури појам интелектуалног капитала користи се као синоним за неопипљиву имовину (неопипљиве факторе пословања) организације која значајно утиче на успех пословања, али није експлицитно изражена у билансима компанија.

Са економијом знања никле су нове теме и питања која се односе на импликације које доносе другачије карактеристике неопипљивих ресурса у односу на опипљиви капитал, који је био основни ресурс индустријске економије. Као одговор на тај изазов појавило се управљање знањем. Управљање знањем постало је важан фактор за освајање и одржавање конкурентске предности организације. Процеси интегрисања индивидуалних знања у организационо знање и процеси комбинације организационих знања који ће резултирати жељеним перформансама које ће обезбеђивати конкурентску предност организације, постали су процеси од виталног значаја. С обзиром да велика већина иницијатива у наведеним процесима зависи од размене знања, то је оно најважнији аспект у процесу управљања знањем.

Иако интелектуални капитал и управљање знањем очигледно нису иста ствар, сматра се да су два веома повезана појма :

- **интелектуални капитал** се сматра залихом (статичка димензија),
- а **управљање знањем** је проток (динамичка димензија) којим се повећава вредност интелектуалног капитала.

Управљање знањем је последица тога што интелектуални капитал постоји, тј. потребе да се управља оним што предузеће поседује. У наставку ће се претпоставити да су нематеријална средства, неопипљива средства („*intangible assets*”) и интелектуални капитал („*intellectual capital*”) слични концепти и, сходно томе, они ће се користити као синонимима у овом раду.

Кључна разлика између интелектуалног капитала и онога што се традиционално сматрало као нешто што генерише вредност у организацијама, физички опипљивог капитала, је то што интелектуални капитал није увек у власништву организације. То значи да стицање користи од знања или интелектуалног капитала није увек под директном контролом организације. Заправо, о неким облицима интелектуалног капитала је боље размишљати као о изнајмљеним или позајмљеним, као што су знања запослених. Дакле, највећи изазов менаџмента двадесет првог века је да (као што је то урадио у двадесетом веку за опипљиве ресурсе) развије методе и технике ефикасног и ефективног управљања најважнијим ресурсом организације, интелектуалним капиталом, ресурсом који у највећем делу:

- није у њеном власништву,
- и који је неопипљив.

Поред наведене разлике опипљивог и неопипљивог ресурса са становишта власништва, чини се да је кључна разлика знања као ресурса у томе што се знање једноставно не понаша као опипљиви ресурси:

- знање и идеје се могу мултиплицирати бесконачно, док материјални ресурси не могу,
- знање се употребом увећава, док се материјални ресурси троше.

Таква природа најважнијег ресурса у економији знања подразумева да морају бити уведене у разматрање значајно другачије економске једначине него што су биле у индустријској економији. Економију знања карактеришу висок ниво неизвесности и

ризика, сталне и радикалне промене и то захтева замену „индустријских” перспектива новим парадигмама (*Drucker 1999*).

Модели организације из индустријске економије више нису адекватни да одговоре динамичним условима економије која се мења брже него икада до сада. Тај нови динамични модел токова знања и вредносних мрежа захтева нову и веома различиту, палету алата и концепата (*Allee 1999; Tissen et al. 2000*).

У научној и стручној јавности велики изазов представља утврђивање и анализа кључних карактеристика (као и њихових утицајних фактора) које утичу на перформансе организације која успева да ефикасно и ефективно функционише у новонасталом економском амбијенту, у економији знања.

Неки од основних принципа, кључних карактеристика организације дизајниране да буде ефикасна и ефективна у амбијенту економије знања су:

- **запослени се третирају као имовина**, као генератор прихода;
- **информације** не протичу контролисано кроз организацијску хијерархију него слободно кроз људске и информационо-комуникационе мреже,
- **основни задатак менаџмента постаје подршка и промовисање сарадње**, неговање климе којом ће се подстицати учење и иновације као начин да се обезбеди конкурентска предност,
- **изградња партнерских односа са корисницима и добављачима** у ком се решења креирају заједно и знање протиче у оба смера.

Тако као одговор на изазове економије базиране на знању није нови концепт организације: организација знања, организације која учи („*knowledge organization, learning organization*”). У организацији знања токови знања су једнако важни, ако не и важнији од токова новца.

Пошто је знање постало најважнији ресурс организације у економији знања, а како је човек једини активни агент знања, то је промовисан **радник знања** („*knowledge worker*”), а питање продуктивности радника знања као нови кључни фактор успешности организације (*Drucker 1999*). На тај начин организација знања постаје окружење у коме

није лако управљати користећи методе и технике индустријске парадигме, јер се позиција моћи променила. Drucker у својој књизи (*Drucker 1999*) наглашава да ће развијени „западни“ свет успети да задржи своју конкурентску предност само ако успе да развије нове методе и технике којима ће повећати продуктивност радника знања, као што је то успео да уради у индустријској економији са продуктивношћу мануалног радника („*manual worker*”).

Радник знања сада углавном зна више о техничком окружењу него менаџери, има бољи осећај за тржиште, ближи је корисницима... Организације знања постале су окружење у коме се менаџерима намећу питања:

- како одржати контролу када се основни производни фактор, креативност запослених, најбоље развија у „хаосу“?
- како сачувати утицај и моћ када је положај у организацијској хијерархији ирелевантан и када је најснажније оружје, контрола над токовима информација, узурпирана интернетом и социјалним мрежама?
- како знати да сте на правом путу када информациони систем не даје извештаје о токовима знања и када су финансијски резултати прилично застарели када до њих дођете, говоре вам углавном о томе какви сте били а не какви ћете бити?

Производња у економији знања подразумева и поприма потпуно другачији изглед од производње у индустријској економији, у којој се производња одвија у физичком окружењу организације и подразумева ток материјала кроз фазе производног процеса. У економији знања „производња“ организације знања ће се већим делом обављати ван физичког окружења организације, у канцеларијама купца, радећи од куће,...

Да ли су новој организацији која је „самоорганизујућа“ (*Jantsch 1980*) и „самоуправљачка“ (*Wheatley & Kellner-Rogers 1995*) уопште потребни менаџери? Одговор је потврдан, али менаџери нове генерације, тј. лидери. Они морају да науче како да играју по новим правилима, како да се сналазе у хаосу (*Peters 1987*) јер ће морати да управљају на веома уском простору (*Pascale 1990*), мораће да овладају системским размишљањем, „петом дисциплином“ (*Senge 2006*) и мораће да науче да управљају невидљивом имовином организације.

У економији знања менаџерска моћ заснива се не платформи његовог знања, његова улога се помера са улоге надређеног контролора у улогу колеге који пружа подршку. Информациони систем менаџера у економији знања даје информације и о токовима знања, о додатој вредности, о имиџу корисника и ставовима запослених. Менаџери у економији знања не управљају нити људима нити знањем, него простором у ком се знање креира, тј. управљају токовима знања. Тај простор истовремено чине и невидљива култура организације и опипљиво окружење, као што су канцеларије, лабораторије...

Кључна улога лидера у организацији знања је да буде дизајнер, учитељ и стјуарт који може да изгради заједничку визију. Он је одговоран за изградњу организационе културе и колаборативне климе организације која развија способност организације да учи брже од конкуренције, континуирано сакупља и дели знање и стално га увећава, развија своје могућности да обликује своју будућност, тј. лидер је одговоран за учење (*Senge 2006*).

Стратешка потреба организације знања за креирањем новог знања може бити задовољена синергијским дејством:

- капацитета нових информационих технологија у процесирању података и информација,
- иновационих капацитета и креативних способности које поседују радници знања, и
- организационом културом и колаборативном климом која подстиче и развија иновациони и креативни капацитет.

Култура организације која учи охрабрује дељење знања, његову размену и јавно награђује раднике знања који у томе предњаче. Све ово представља кључне карактеристике организације знања које су неопходне за опстанак (*Malhotra 1996*).

Највећа препрека за дељење знања је поверење и зато је основни задатак менаџмента да се изгради колаборативна клима, клима сарадње („*collaborative climate*”) (*Sveiby & Simons 2002*) у којој ће дељење знања бити приоритет. Клима сарадње подразумева да се недељење знања зарад очувања компетитивне предности или напредовања у каријери јасно обесхрабрује, и да су најбољи радници знања плаћени више од надређених. Изградња колаборативне климе је од пресудног значаја за несметани проток најважнијег ресурса у економији знања и зато је кључни фактор ефикасности и ефективности организације у економији знања (*Sveiby & Simons 2002*).

Предмет истраживања ове дисертације је анализа утицајних фактора који карактеришу културу и колаборативну климу организације, кључних карактеристика које утичу на перформансе организација у условима транзиције из индустријске економије у економију знања. Истраживање је изведено на узорку организација у Републици Србији.

Предмет истраживања ове дисертације је и анализа утицајних фактора који карактеришу културу и колаборативну климу организације, кључних карактеристика које утичу на перформансе организација у амбијету економије знања. Истраживање је изведено на узорку организација у јужној Калифорнији, САД.

Ова докторска дисертација се бави и проблемом истраживања и утврђивање постојања скупа утицајних фактора кључних карактеристика по којима се резултати анализе у амбијенту економије у транзицији и у амбијенту економије знања значајно разликују, тј. **предмет истраживања** у оквиру ове дисертације је и компаративна анализа добијених резултата на узорку економије у транзицији (Република Србија) и на узорку економије која је еталон економије знања (јужна Калифорнија).

Иако пословна јавност у Србији схвата да се налазимо у транзиционом периоду између ове две економије, индустријске и економије знања већи део ње је још увек у индустријској економији, и игнорише новонастале промене. Ово је разумљиво јер многи од данашњих менаџера имају индустријско порекло, што је неизбежно формирало њихове ставове и размишљања о управљању пословима и реаговању на промене. Због тога је веома важно ширење свести у пословној јавности о неопходности упознавања са карактеристикама управљања организацијама у новонасталим условима економије у транзицији као претпоставци одрживог развоја.

Узимајући добијене резултате истраживања у јужној Калифорнији као еталон за поређење, предмет истраживања у овој докторској дисертацији је и дефинисање скупа препорука организацијама у економијама које су у фази транзиције. Такве препоруке би могле допринети да се драгоцени оскудни ресурси алоцирају тако да се жељени циљеви остваре на ефикаснији и ефективнији начин.

По мишљењу многих аутора, човечанство се тренутно суочава са можда највећим изазовом од свог настанка. Информационо-телекомуникационе технологије и производни процеси се интегришу и производња постаје много комплекснија. Још увек је немогуће рећи како ће паметна организација („*smart organization*”) изгледати у будућности. У научној литератури израз паметна организација се користи за

организације које су на засноване на знању, мрежама знања, способне да се динамички прилагођавају новим организацијским облицима и праксама, учењу, и агилне су у својој способности да креирају и искористе могућности које нуди нова економија. Паметене организације праве разлику између комплексних и компликованих промена. Комплексност произлази из све већег броја променљивих и често сукобљених потреба различитих интересних група са једне стране, капацитета тржишта и технологија са друге стране. Компликованост се односи на растуће организационе механизме (системе, процесе, процедуре, правила и прописе) које компаније усвајају у настојању да доминирају и контролишу промене.

У многим научним радовима су анализирани промене које су се десиле на тржишту код корисника услуга и производа које нуде организације знања које послују у оквиру Индустрије 4.0. Маркетиншки стручњаци и истраживачи користе многе изразе за генерацију нових корисника: генерација Y, миленијалци, нет генерација... („*Generation Y, Millennials, Net Generation...*”). Припадници генерације Y, млади људи са 20+ до 30+ година, су прва генерација људи који нису доживели свет без интернета и они су мајстори сурфовања по интернету, шампиони повезивања у дигиталном свету, прва генерација у историји чији се број познаника мери стотинама и хиљадама У научној литератури се поставља питање какви су ставови генерације Y и какве импликације то има на савремену економију? Постоји мноштво радова у којима је обрађена ова тема (*Okazaki et al. 2009; Kukar-Kinney et al. 2009; Schlosser et al. 2006*).

Истраживање у оквиру ове дисертације поматра један сегмент наведеног отвореног питања, односи се на будуће актере Индустрије 4.0 из Србије (земље у развоју) и јужне Калифорније (развијене економије) **Предмет истраживања** ове дисертације је и истраживање ставова према коришћењу интернета и мобилног интернета и перцепција веб-сајта код припадника генерације Y у земљама транзиције из индустријске економије у економију знања и припадника генерације Y из развијених економија (које се могу сматрати еталонима економије знања).

Истраживања су изведена истовремено на узорцима испитаника који припадају генерацији Y из Републике Србије и из јужне Калифорније.

Предмет истраживања у оквиру ове дисертације је и компаративна анализа добијених резултата који се односе на ставове према употреби интернета и мобилног интернета и перцепцију веб-сајта припадника генерације Y из Србије и јужне Калифорније.

Свака парадигматска промена доноси кризу у којој стандардни приступи не дају резултате и отвара се питање исправности тренутно важећих концепата. Тако транзиција из старог концепта (индустријске економије) у нови концепт (економију знања) доноси нове трендове, а они са собом доносе нове и претње и шансе. Економије у развоју би могле овај сингуларитет да искористе као шансу захваљујући овим новим димензијама економске реалности, захваљујући појави корисника који припадају генерацији Y и дигиталним стратегијама.

2. Економија знања и организација знања

2.1 Економије знања

На Слика 1 је дат приказ односа тржишне вредности организација изражене у процентима у односу на књиговодствену вредност у периоду од 1920-2000. године. Јасно се види да је крајем прошлог века вредност неопипљиве имовине била у просеку и до седам пута већа од вредности опипљиве имовине организација.

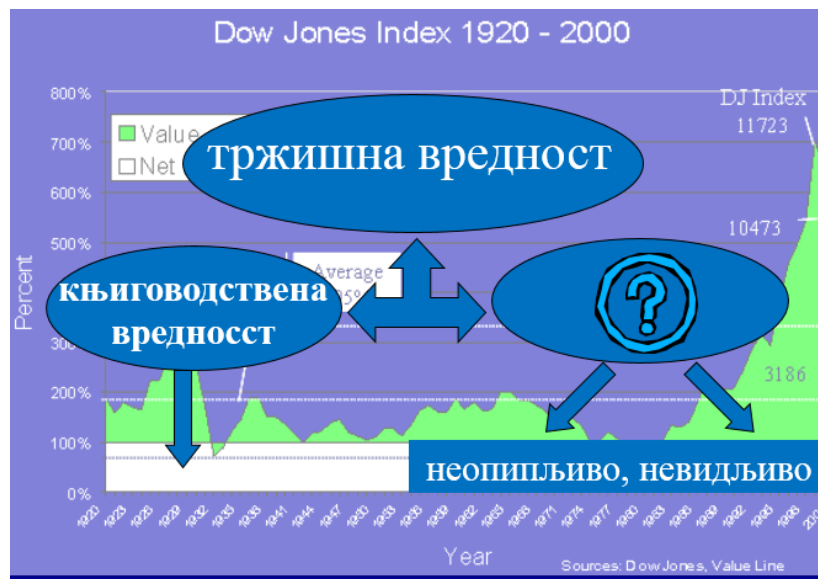


Слика 1 - Тржишна вредност изражена у процентима у односу на књиговодствену вредност организација Dow Jones Index 1920-2000 (Sveiby www.sveibytoolkit.com)

Будући да је на слици 1 дата просечна вредност, тај однос је био драматично другачији код организација које су бизнис базирале на новим технологијама и њихова најважнија имовина била је представљена у неопипљивом облику. Тако је вредност *Microsoft*-а 1996. године износила око 85 милијарди долара, а 2000. године она је достигла око 500 милијарди долара, од чега је само једна милијарда долара била вредност непокретне имовине (Housel & Bell 2001).

Како значај интелектуалног капитала расте, природно је интересовање да се њиме управља једнако успешно као што се управља „опипљивим” капиталом. Због тога је велико интересовање стручне и научне јавности било усмерено ка бољем познавању ове вредности, не би ли се развиле методе и технике које би омогућиле ефикасну и

ефективну употребу овог ресурса као што је то био случај са опипљивим ресурсом у индустријској економији (Слика 2).



Слика 2 - Интелектуални капитал организација. (Sveiby, www.sveibytoolkit.com)

Тренутно је управљање интелектуалним капиталом и токовима знања једна од најпопуларнијих тема у научној и пословној литератури, која знање третира као извор конкурентске предности организација. Знање се схвата као стратешка имовина сваке организације. Савремено друштво се убрзано трансформише ка друштву знања, те знање и нематеријална имовина постају основни извор конкурентске предности за већину организација. Многе мале и средње организације у развијеним економијама базирају своје целокупно пословање на нематеријалним ресурсима. Да би опстале на тржишту организације су присиљене да се непрестано мењају и уче. Све активности које се односе на управљање неопипљивим ресурсима су у литератури познате под именом „управљање знањем” (КМ-„*knowledge management*”) или „управљање интелектуалним капиталом”. Управљање знањем је *Sveiby* (*Sveiby 1997*) дефинисао као уметност креирања вредности искоришћавањем нематеријалних ресурса.

Извесно је да су организације суочене са променама чији су утицаји на њихово пословање огромни и комплексани, тако да се те промене не могу посматрати изоловано, већ је потребан холистички приступ. Узимајући у обзир чињенице да су пословна окружења све нестабилнија и да се промене дешавају са већим степеном неизвесности,

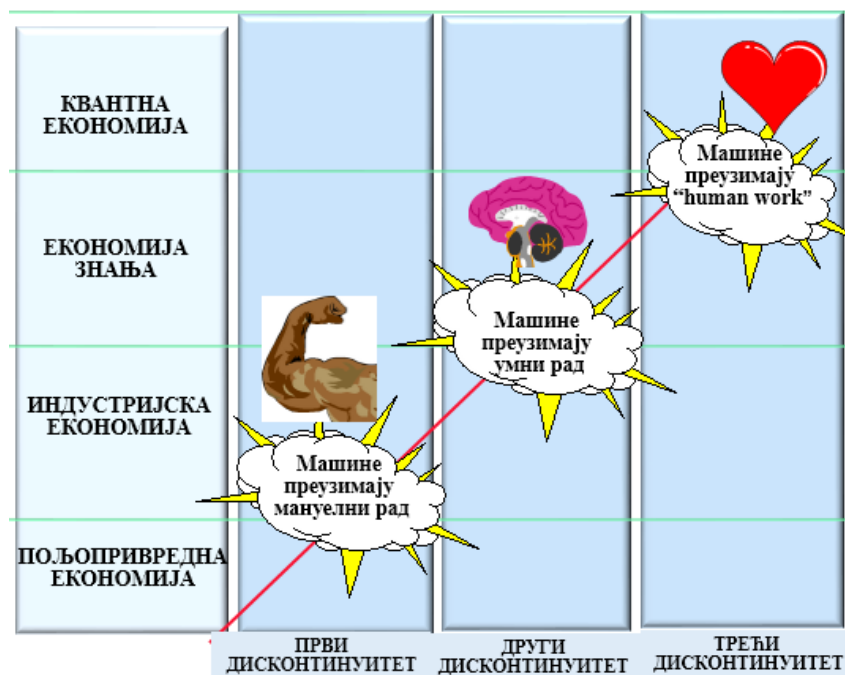
да је некада било довољно такмичити се на пољу трошкова и квалитета, а да је то сада константа, организације морају наћи ново поље на коме ће се такмичити. Организације сада конкурентску предност морају остваривати кроз ефективно управљање:

- **знањем**, уградњом индивидуалног знања у колективну експертизу, осигуравајући задржавање и континуирано ширење граница знања,
- **вредносним мрежама**, комплексним међузависним релацијама које превазилазе порозне границе организације,
- **иновацијама**, брзим решавањем проблема и испоруком конкурентних иновативних решења на тржиште.

Раст научних и технолошких сазнања у претходна два века био је преовлађујући елемент у економској и друштвеној историји света и он за резултат има оно што данас називамо економијом знања. Економију знања дефинишемо као производне и услужне делатности које су базиране на интензивној употреби знања што доводи до убрзаног темпа технолошког и научног напретка, али и брзог застаревања производа и услуга. Кључна карактеристика економије знања је веће ослањање на интелектуалне него на физичке способности или на природне ресурсе, у комбинацији са напорима да се интегришу побољшања у свакој фази производног процеса, од развојне лабораторије преко фабричке производње до интеракције са купцима (*Powell & Snellman 2004*).

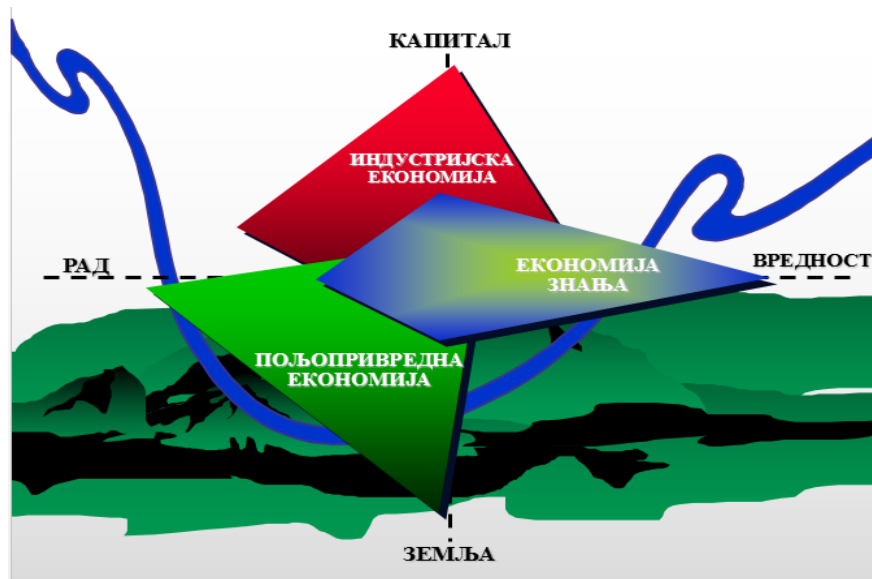
„Ми нисмо у послу креирања знања, ми смо у послу креирања вредности“ (*Tissen et al. 2000*). Економија знања је она у којој прикупљање, генерисање и експлоатација знања на свим нивоима има предоминантну улогу у стварању вредности. То није само просто померање граница знања, већ је реч о ефективној употреби свих типова знања у свим облицима и на свим нивоима економске активности.

Неки аутори сматрају да се развијене економије налазе у раној адолесценцији економије знања (*Tissen et al. 2000*) и да ће развој квантних рачунара омогућити нову револуцију, нови дисконтинуитет, тј. прелаз у квантну економију (Слика 3). Имајући у виду колико дуго је трајао период пољопривредне економије, колико се скратио период индустријске економије, колико је краће трајала прва фаза економије знања (информатичко доба), јасно је да је убрзање које промене попримају велики изазов и за научну и за пословну јавност.



Слика 3 - Нове технологије су претходнице нових економија (Tissen, 2000)

Пољопривредна економија је зависила од радне снаге и способности обраде земље. У индустријској економији успех је зависио од вештине комбиновања и употребе капитала, машина и радне снаге (Слика 4). У економији знања кључна претпоставка за успех је комбиновање људи, знања и технологије како би се повећала вредност организације како за акционаре, кориснике, тако и друштво у целини. Такав концепт не захтева велико ангажовање капитала или рада, он се базира на интензивној употреби знања. У економији знања је постало могуће да мале компаније, без историје у индустријској економији, постану веома успешне. Старе, успешне организације из индустријске економије ће морати да нађу свој пут повећавајући удео знања у својим производима, мораће да схвате да се у економији знања профит не остварује масовном производњом, него производима и услугама базираним на знању.



Слика 4 - Трећи талас-економија знања (Tissen, 2000)

Прелазак из индустријске економије у економију знања намеће нова правила понашања и управљања. Организације које одбију да прихвате измењене тржишне услове, не прихвате наметнуте изазове као прилике, излажу се опасности да нестану са тржишта. Прилагодљивост је кључна претпоставка за опстанак у економији знања. У индустријском друштву, најважнији фактор стварања вредности је био људски рад у комбинацији са новим технологијама, вођен капиталистичким духом (Weber 2013 (1904)). Промене у модерном друштву приписују се иновативном предузетништву које се представља као главни покретач стварања технолошког знања које је одговорно за дугорочни економски раст (Langlois 2007). У том контексту, предузетник се сматра економским механизмом који претвара знање у економску вредност. Предузетници су снага која ствара континуиране иновације и економску вредност од тих иновација (Carlaw et al. 2006).

У својој књизи Drucker (Drucker 1999) наглашава да ће део прошлости бити свако ко чека да будући изазови постану актуелни појмови највишег приоритета. Базичне претпоставке о економској реалности су парадигме за менаџмент. Парадигме су од огромног значаја за друштвене науке као што је менаџмент, јер утичу на понашање људи и институција које чине људи. Пословна и друштвена јавност ће се понашати у складу са прихваћеним научним ставовима, тј. пардигмама. То није случај са природним наукама, природа неће усклађивати своје понашање у складу са парадигмама које се

претпоставе. Друштвени универзум нема такве „природне законе” и зато је он изложен сталним променама (*Drucker 1999*). Парадигме које су биле валидне могу постати невалидне, шта више могу постати штетне.

Drucker (Drucker 1999) наводи изазове менаџмента у економији знања који су груписани на следећи начин:

1) Замена застарелих менаџмент претпоставки новим парадигмама.

„Не можете решити актуелне проблеме начином на који размишљате. Актуелни проблеми су последица вашег актуелног начина размишљања”

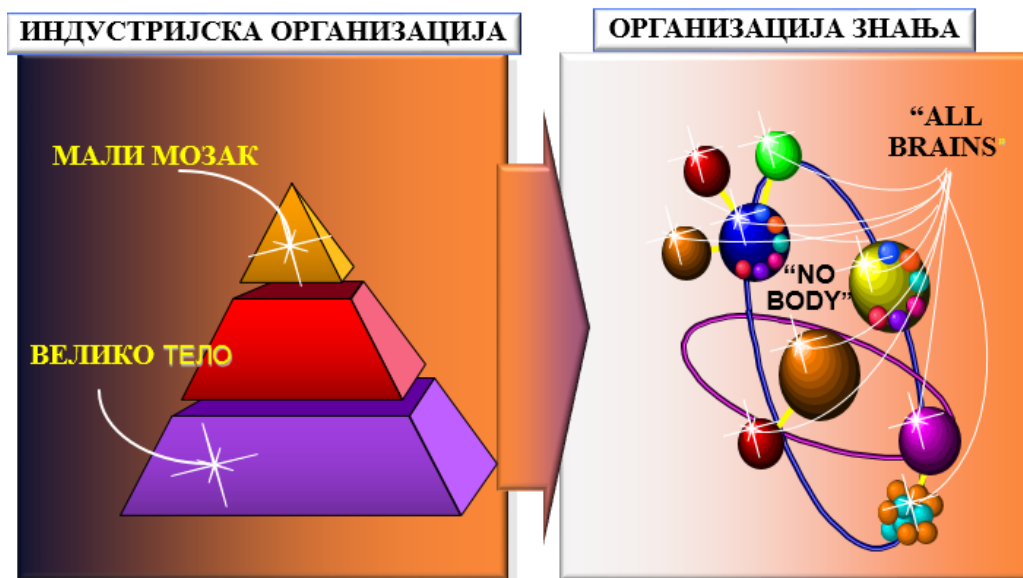
Albert Einstein

Нове парадигме су:

- не постоји „прави“ (идеалан) начин управљања људима;
- не постоји „права“ (идеална) организациона структура.

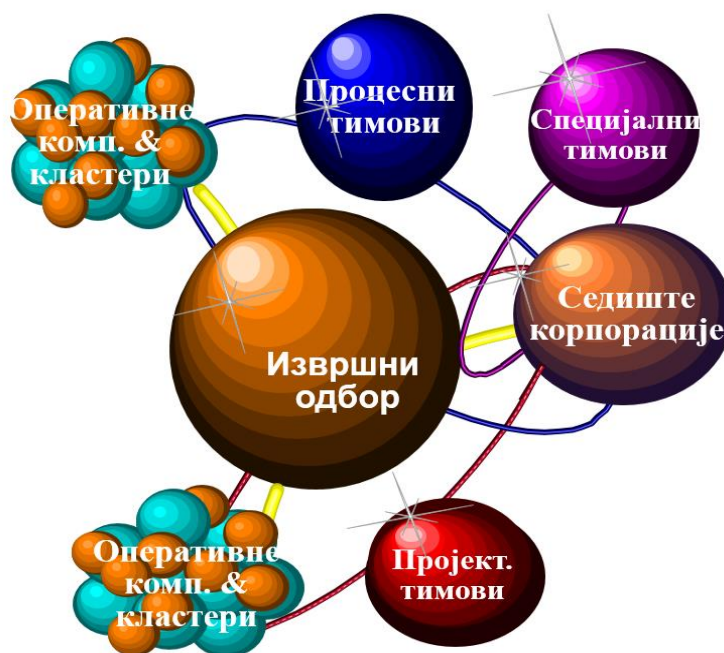
У економији знања је најважнији ресурс знање, а самим тим и његов једини активни агент, човек. Истим људима ће се морати управљати на различите начине у различитим фазама пројеката, истим људима ће се морати управљати на различите начине у зависности од њихове улоге у различитим пројектним тимовима...

Структура организације се у економији знања мења фундаментално. У индустријској економији је организациона структура била представљана у облику пирамиде, која се временом урушавала смањењем средњег менаџмента. У економији знања организације су богате знањем а сиромашне опипљивим ресурсима, информације и знање су заменили простор опипљивих ресурса. Процеси знања заменили су производне процесе и они креирају вредност за организацију знања која постаје „лака као перо” (*Tissen et al. 2000*). Организација знања добија молекуларну, лако адаптивну организациону структуру (Слика 5).



Слика 5 - Фундаментална промена организационе структуре (Tissen, 2000)

Пример молекуларне организационе структуре дат је књизи (Tissen et al. 2000). Представљена је организациона структура Heineken-а, светски познатог проитвођача пива (Слика 6). Они су још крајем деведесетих година прошлог века развили сценарије да се трансформишу на начин који ће бити прикладан њиховом прихваћеном концепту да постану организација знања.



Слика 6 - Организациона структура Heineken-а (Tissen, 2000)

2) Базирање пословних стратегија на новим извесностима.

Нове извесности се могу сврстати у две категорије:

„Промена је правило живота. Они који пажњу посвећују само прошлости или садашњости.... сигурно ће пропустити будућност”

John F. Kenedy

- глобална конкуренција,
- несклад између економске и политичке реалности.

Нове парадигме и нове извесности имплицирају неопходне промене у организацији. Само оне организације које на промене гледају као на прозор шанси, могу се надати да неће бити изненађене, јер бити побеђен у биснису је опростиво, али бити изненађен није.

3) Руководити променама тако да свако види промене као шансу.

„Успешно лидерство не подразумева решавање проблема пошто се они појаве, него предвиђање потенцијалних проблема и спречавање да се десе”

Jack Welch

Другим речима, успешни менаџери ће бити само они који постану лидери промена, они виде промене као шансу и развијају начела на којима предвиђају и креирају будућност.

Може се рећи да генерално постоје три врсте организација: организације које **утичу** да се ствари догоде, организације које **посматрају** шта се дешава, и организације које се **чуде** зашто се нешто догодило. Јасно је да је интелектуални капитал кључни фактор који дефинише позицију организације, који јој омогућава да припада креативном предузетништву, тј. да има капацитет да креира промене, тј. да иновира. Организације које утичу да се ствари догоде имају у себи уграђено такозвано **генеративно учење** које им омогућава да иновирају. Организације које посматрају шта се дешава имају у себе уграђено такозвано **адаптивно учење** које им омогућава да се адаптирају и преживе.

4) Повећање продуктивности радника знања.

Како је човек једини активни агент знања, а у економији знања је битан капацитет организације да иновира, то је повећање продуктивности радника знања вероватно и највећи изазов за менаџмент у 21. веку.

„Продуктивност знања и радника знања неће бити само фактор конкурентске предности у светској економији него одлучујући фактор у скоро свим индустријама развијеног света” (*Drucker 1999*).

Током 20-ог века успех организације у индустријској економији је зависио од повећања продуктивности мануелног радника („*manual worker*”). Било која земља, привредна грана или бизнис данас то могу да постигну користећи већ добро познате методе.

Једина предност којој се развијене земље могу надати је то што поседују велики број радника знања. Да ли ће та предност бити одрживаа зависи од способности да повећавају продуктивност радника знања онолико брзо колико су повећавале продуктивност мануелних радника у двадесетом веку. Најважније питање у процесу повећања продуктивности радника знања је питање: шта је задатак? Код мануелног рада задатак је увек дефинисан, најчешће капацитетом технолошке линије. Код радника знања то није случај, само радник знања сам себи може да дефинише шта је задатак. Мануелном раднику је организација много више потребна него што је он њој, јер је заменљив. Радник знања је много више потребан организацији него што је она њему, јер он своје знање и компетенције односи са собом, а оне су део имовине организације.

Због тако дијаметрално супротних карактеристика мануелног радника и радника знања поставља се изазов мотивације радника знања у сврху повећања његове продуктивности.

5) Изазови информационох технологија.

Подаци и информације путују информационо-комуникационим мрежама, док знање постоји у главама људи, што за последицу има појаву алхемије модерног доба. Алхемија модерног доба је претварање свима доступних информација, које не чине конкурентску предност јер се лако копирају, у знање које чини конкурентску предност јер се тешко копира.

Информационе технологије су дале револуционарну подршку у сакупљању, складиштењу и преносу података и извршавању операција (банкарских операција, нпр.). Менаџменту данас није потребно више података, више информационе технологије, нити

већа брзина обраде података. Менаџменту је потребан **нови концепт**, информације као подршка доношењу стратегијских одлука. Потребне су информације о продуктивности, компетентности и размештају важних ресурса (експерата и капитала) који претварају све информације које менаџмент има о бизнису у **акцију**.

„Сада када смо тако енергично екстернализовали нашу памет, суочавамо се са неочекиваним и ироничним проблемом: како да памет поново интернализујемо?“ (Housel & Bell 2001).

Сместити знања ван наших глава (на дискове, папир...) био је подвиг информационе технологије. Сместити знања назад у главу, за практичну и креативну употребу, је задатак који подразумева много више од технологије. Потребан нам је „чип између ушију“ (Housel & Bell 2001) потребна нам је интеграција капацитета складиштења и брзине процесирања које имају технологије, са креативним капацитетом човека. Само тако интегрисаним процесима може се градити конкурентска предност и обезбедити одрживост.

б) Управљање личном каријером.

Како је креативни капацитет постао стратешки ресурс сваке организације у економији знања, а он је само човеку иманентан, то човек постаје ентитет бизниса и поставља нови изазов. Радник знања жели да креативно управља својом каријером.

Кључни фактор за успех организације у економији знања биће капацитет организације да синхронизује пословне потребе са личним потребама радника знања. Нужно је обезбедити и хоризонталну и вертикалну проходност унутар организације за напредовање у каријери, нужно је формирати центре за развој и праћење индивидуалне избалансиране карте резултата („*Personal Balanced Scorecard*”-PBSC) која ће бити у хармонији са организационом избалансираном картом резултата („*Balanced Scorecard*”-BSC). Намеће се питање како да објединимо друштвену структуру и личну мрежу живота („*personal web of life*”) у наше економске и пословне моделе?

Теорија о организацији знања у економији знања, која ће морати да помири све ове супротности, да интегрише све изазове које намећу глобални трендови са потребама које су иманентне човеку и које се не могу мењати тако брзо као што се мењају услови пословања, вероватно ће се развити (Allee 1999) уз помоћ:

- теорије живих система,
- теорије комплексности,
- теорије хаоса,
- теорије мрежа, и
- интелектуалног капитала.

Ми смо на самом почетку револуције у пословном размишљању која нуди прилику да помиримо наше пословне и економске моделе и интегришемо их са ткивом глобалног друштва и личном мрежом живота. Радни живот човека се потпуно мења због тога што платформе за друштвено умрежавање и колаборације омогућавају делимично прилагођен начин организације рада сваком раднику знања. Алати, структуре, процеси и системи рада у многим случајевима имају капацитет да подрже нови, флексибилан и умрежен начин рада.

2.2 Организација знања

Несигурност, турбуленција и промене врше велики притисак на менаџмент да напусте традиционално стратешко планирање засновано на рационалном, детерминистичком и линеарном мишљењу (*Ohmae 1982; Nonaka & Zhu 2012*). Добра стратегија базирана на знању омогућава компанијама да преживе жестоку конкуренцију у турбулентним, динамичним и сложеним окружењима (*Leal-Rodríguez et al. 2017*).

Једна од главних карактеристика турбулентног савременог окружења је пораст сарадње и размена знања са партнерима како би се развило, разумело и интегрисало спољно знање у праксу организације (*Nicholls-Nixon et al. 2000; Liao et al. 2003; Debrulle et al. 2014*). Унутрашњи и екстерни амбијенти организација пролазе кроз промене које их приморавају да се стално прилагођавају новим условима тако да њихова одрживост и дугорочно благостање леже у њиховој критичној способности да **уче** и **иновирају** стално у циљу испуњавања променљивих захтева свог нестабилног оперативног окружења. Брзина којом нека организација учи, иновира и реагује на промене из окружења је кључни фактор преживљавања у економији знања (Слика 7).



Слика 7 - Круг иновација учеће организација (Jeaf Stees, www.redmonkey.be)

Као одговор на новонастале захтеве пословања појавила се **организација знања, организација која учи** („*learning organization*“) чија је стварна конкурентска предност способност да уче брже од конкуренције, да сакупљају и деле знање и стално га увећавају.

„Учеће организације су организације у којима људи континуирано проширују своје способности да креирају жељене резултате, где су неговани нови и експанзивни модели размишљања, где су колективне аспирације ослобођене и где људи континуирано уче да уче заједно” (Senge 2006).

Организација која учи је дизајнирана тако да су у њој створени услови да се одржи висока тензија учења и развије моћ промена и иновација. Организација која учи има у свом бићу чврсто уткану филозофију за сагледавање, реакцију и одговор на промене, комплексност и неизвесност (Malhotra 1996). Организација која учи је структура, а **организацијско учеће** је процес који представља способност организације да стиче идеје и разумевање кроз искуство из експеримената, посматрања, анализе и спремности да анализира и успехе и промашаје (Ang & Joseph 1996).

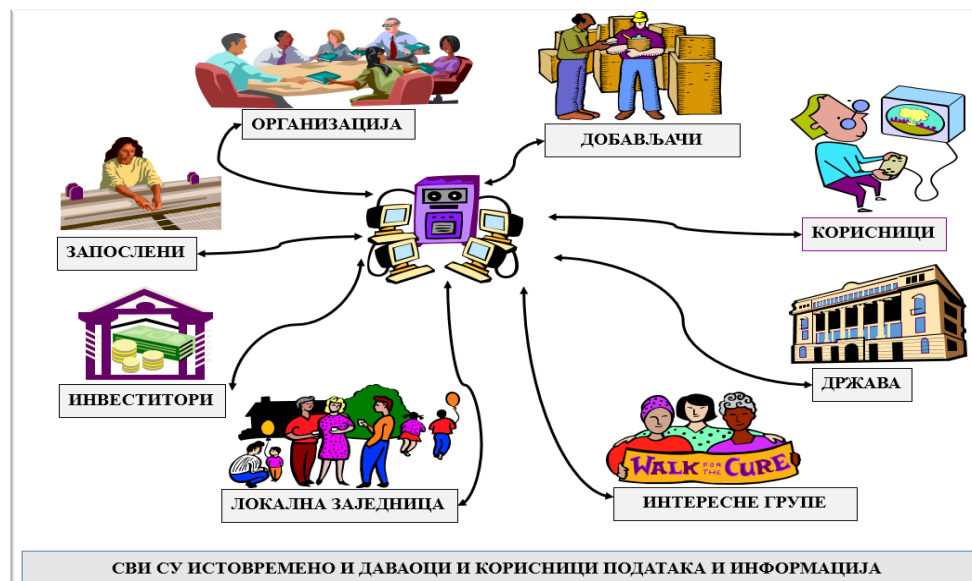
У научној литератури постоји велико интересовање за концепт иновација, организације знања и организацијског учења.

За све организације, борба за опстанак и раст намеће потребу континуираног учења и стицања нових знања. Процес учења доводи до стварања јединственог организационог знања, које постаје катализатор за даљи раст и развој организације (*Penrose 1959*). Учење у организацијама се углавном заснива на асимилацији знања из спољних извора и комбинацији са интерним знањем. Да би овај процес био успешан организације морају успоставити чврсте везе са спољним изворима знања (*Liebeskind 1999; Zahra & George 2002*).

Акумулација знања и доступност ресурса су покретачи раста организације. Стопа организационог раста је ограничена брзином акумулације нових знања и ресурса, али и брзином којом менаџмент учи да управља у новим условима. Према теорији коју је развио *Penrose (Penrose 1959)*, способност учења и доступност знања сматрају се кључним факторима који утичу на раст и развој организација у економији знања.

Организације имају могућност интерног и екстерног процеса учења. Интерни процес учења заснива се на интерним ресурсима организације, док се екстерно учење заснива на процесу комбиновања интерног и екстерног знања које организацији отвара нове пословне прилике. (*Amburgey et al. 1993; Audretsch & Lehmann 2016*). Екстерни процес учења је посебно важан за организације које су спутане ограниченим интерним ресурсима. Теорије учења показују да знање које организација поседује значајно утиче на способност апсорпције новог знања (*Cohen & Levinthal 1990*). Постојеће знање у организацији има значајну улогу у ефикасној процени екстерног знања и препознавању неважног знања, са циљем да се фокусира на знање које ће имати највећу вредност за организацију (*Grant 1996*). Ово је нарочито важно за младе и мале организације. Показало се да утицај образовања, обуке, развоја и употребе претходно стечених знања и искустава има велики утицај на успех и раст малих организација (*Simpson et al. 2004; Thompson & Cavaleri 2010; Little & Deokar 2016*).

У економији знања се контуре организације знања проширују и обухватају и кориснике производа и услуга, добављаче, локалну заједницу, интересне групе... (Слика 8).



Слика 8 - 360 степени транспарентност, одговорност и учешће (Allee 2003)

Да би биле успешне у економији знања организације морају употребити сав капацитет свог интелектуалног капитала и потенцијал који пружа динамична размена кроз мрежу која обухвата све учеснике у економском емабијенту (слика 8), као и токове знања како унутар, тако и изван граница организације. Побољшање информационо-комуникационих канала између организације и окружења омогућава откривање нових предузетничких прилика (Shane & Venkataraman 2000), па је од великог значаја развој односа са купцима и добављачима (Ardichvili et al. 2003; Koryak et al. 2015).

Поред третирања купаца као значајног извора знања (Gibbert et al. 2002), постаје важно и разумевање њиховог односа према новим трендовима, као претпоставка за успешније задовољавање њихових потреба. Тако корисници постају активни кретаор и равноправни партнер у процесу додавања вредности производима и услугама које пружа организација знања.

Управљање знањем организације пролази кроз период трансформације у правцу који је оријентисан према корисницима (Taghizadeh et al. 2017), са препознатљивим називом управљање знањем корисника („customer knowledge management”).

Организације које се фокусирају на инкрементална побољшања, тј. не доводе у питање фундаменталне претпоставке које обележавају постојећи начин функционисања, имају проблем када су текући ставови и рутине доведени у питање. Да би успоставили и

одржали адаптивност, организације морају функционисати као „самообликујуће” организације, тј. требало би да редефинишу себе сагласно честим, континуалним променама у структури, процесима и циљевима (*Senge 2006*). Бити **адаптиван** је потребан услов да би се организације одржала у окружењу брзих промена и непредвидивости.

Организације су ушле у нову еру у којој појам **серијског предузетништва** (*Antonaras & Dekoulou 2015*) постаје важнији него икада. Супротно организацијама са менталитетом типичним предузетнику који се једном појављује с идејом, покреће нови посао и фокусира се на свакодневно функционисање, организација са менталитетом серијског предузетника континуирано сагледава тржишне прилике, генерише нове идеје и започиње нове послове користећи своје обогато знање као базу и акумулирано искуство. Потпуно свесни нестабилности тржишта, серијски предузетници доминирају динамиком своје индустрије ефикасно користећи организационе капацитете као и капацитете **вредносних мрежа** које су створиле (*Allee 2002*) за побољшање жељених перформанси.

У научној и стручној јавности постоји велико интересовање за карактеристике које утичу на перформансе овакве организације. Може се закључити да је успешна организација знања дизајнирана тако да:

- има инфраструктуру **организације знања са менталитетом серијског предузетништва** (*Senge 2006; Antonaras & Dekoulou 2015*)
- **знање** третира као најважнији ресурс и практикује генеративно учење као процес (*Sveiby 1997; Teece 2000; Morrison & Bergin-Seers 2002*)
- **организациона култура** (*Denison 1990; Denison & Mishra 1995*) (*Fey & Denison 2003*) и **колаборативна клима** (*Sveiby & Simons 2002*) се понашају као медијатори који обезбеђују ефикасност токова знања и помажу организацији у ангажовању у променама и експериментисању као и у коришћењу способности и ресурса уграђених у различитим типовима **организационих вредносних мрежа** („Value networks”) (*Allee 2002*).

Наведени градивни елементи повезани у динамичку вредносну мрежу чине конструкцију организације знања која би могла да одговори на савремене изазове, да омогући одрживи развој у амбујенту економије знања.

3. Знање и управљање знањем

„Управљање знањем није софтверски производ нити категорија софтвера. Управљање знањем чак и не почиње са технологијом. Почиње са пословним циљевима и процесима и са препознавањем потребе за ширењем знања.”

Bill Gates (Gates 1999)

3.1 Знање као ресурс

„Знање представља капацитет деловања”

Albert Einstein

Одувек је човечанство свој напредак базирало на знању, оно што је другачије у економији знања је то што се знање третира као ресурс.

Темељи погледа на организацију који се заснива на ресурсима („*resource based view*”) постављени су у раду (*Penrose 1959*) који организацију посматра као административну конструкцију и прикупљање производних ресурса, како физичких тако и људских. Конкурентска предност организације не произилази из индустријске динамике, већ од способности организације да креира процесе за акумулацију и коришћење ресурса унутар организације, тј. конкурентска предност је резултат начина на који организација користи оно што има (*Roos et al. 2001*). У савременом економском амбијенту ресурси организација се све више састоје од ресурса базираних на знању („*knowledge based resources*”) (*Sveiby 2001*) и знање се третира као кључни ресурс за креирање вредности организације (*Kianto et al. 2017*). Као последица овог тренда, важан концепт организације заснован на знању („*knowledge based view*”) наводи да организација постоји да би стварала, преносила и трансформисала свој корпус знања у конкурентску предност (*Uzelac et al. 2018*). У литератури је прихваћено да концепт организације заснован на знању представља проширење концепта организације који је заснован на ресурсима (*De Carolis 2002*). „*Knowledge based view*” перспектива сматра знање најважнијим стратешким ресурсом фирме (*Grant 1996; Roos et al. 1997; Bontis et al. 2000; Roos et al. 2001; Sveiby 2001; Von Krogh & Grand 2002*).

Како је знање ресурс који је од виталног значаја за способност организација да иновирају и надмећу се на тржишту веома је битно управљати тим ресурсом на ефикасан

и ефикасан начин. Да би се управљало знањем морају се разумети његове карактеристике.

На Слика 9 је представљена пирамида знања и на њој различити нивои знања. Неспоразум може изазвати чињеница да се један ниво пирамиде знања зове знање, тако да је само из контекста могуће утврдити на шта се тачно мисли. Најпримитивнији ниво знања су **подаци**. Подаци представљају комплет дискретних, објективних чињеница. Подаци могу бити представљени документом, звуком, сликом и чине градивни елемент за комуникацију, интерпретацију и обраду у више нивое знања у пирамиди знања. **Информације** настају обрадом података и могу се разумети као дијаграм података који има неко значење. Информације су подаци организовани тако да описују одређену ситуацију или стање, њих креирају људи у процесу давања смисла групи података.

„Реалност је исецкана у кадрове и то је учињено са одређеним циљем. Информација се односи само на део реалности који је кадру. **Знање** настаје када се реалност посматра из одређеног угла. Променом перспективе (тј. променом контекста) могу се видети различити аспекти реалности и њене позадине.” (Nonaka & Takeuchi 1995)

Знање подразумева разумевање информација и података и њихово комбиновање са искуством, контекстом, интерпретацијом и рефлексијом. Знање представља капацитет да се делује у жељеном правцу.



Слика 9 - Пирамида знања

Један други поглед који говори ко може бити носилац знања, дели пирамиду знања на експлицитно (структурирано) и имплицитно (тацит) знање.

Подаци и информације спадају у категорију експлицитних знања. За њих је карактеристично да су кодификована знање, лако за трансформишу у формалан, систематичан и лако разумљив језик, могу бити изражени и речима и цифрама, као и пренесено другима у облику података, научних формула, спецификација... Лако се преносе и складиште се у виду књига, библиотека, архива, у базама података.

Знање и мудрост спадају у категорију имплицитних, неструктурираних (тацит) знања. За њих је карактеристично да су дубоко лична, тешка за формулисање и преношење другима. Субјективни увиди, интуиција и наслеђивање припадају овој категорији знања. Знање и мудрост су дубоко укореењена у индивидуине акције, искуство али и у идеје, вредности, чак и у емоционални одговор. Тацит знања имају техничку и когнитивну димензију. Знање и мудрост су складиштени у главам људи, тешко се преносе и за пренос је потребно учење. Због ове карактеристике знање и мудрост, тј. имплицитна (тацит) знања, спадају у ресурс од стратегијског значаја за сваку организацију.

Боље разумевање светлости у физици је било могуће од оног тренутка када је уочено да светлост има природу и честице и таласа. Могла би се повући паралела са знањем, и оно има опипљиву природу, природу честице (експлицитно знање), и природу таласа (имплицитно знање). У теорији знања и управљања знањем постоје два снажна покрета:

- Један од њих је „процесни поглед” на знање, који заступа схватање да знање станује у људима и комуникацији међу њима. Размена информација се одвијају међу људима и људи прихватају само оно што је њима заиста потребно за њихов живот и рад.
- Други поглед подразумева знање као објекат, као што су документи који могу бити сачувани, смештени и сортирани у базама података или у веб доступним порталима.

Једна теорија ставља у фокус људе посматрајући скривено знање које живи у људским главама и искуству, а друга технологије и експлицитно знање које је похрањено у документима или на неком другом медију.

Allee у својој књизи (*Allee 2003*) даје дубљу поделу имплицитног знања. Она имплицитна знања дели у категорије:

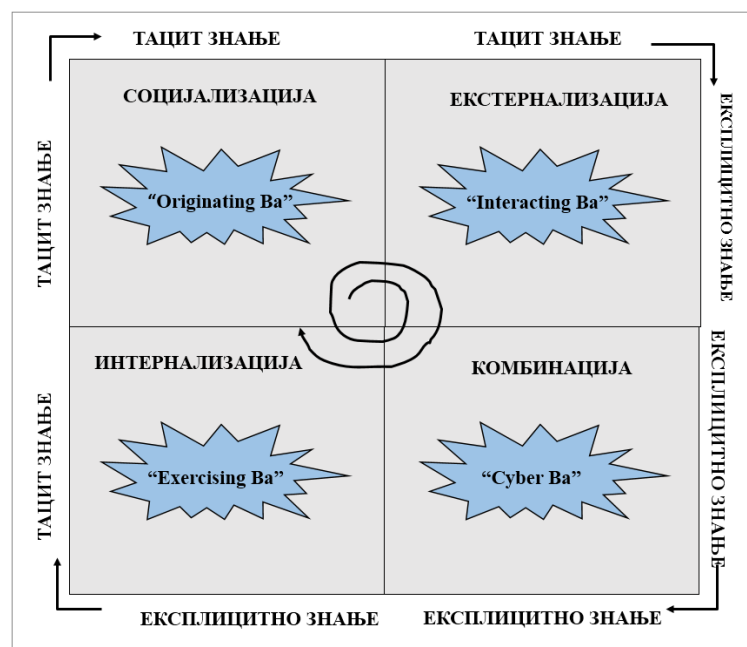
- **знање**-планирани радни токови, приоритети, инжењерство, историјски подаци, праћење процеса, дизајн базе података,
- **смисао**-бизнис планови, пословни циљеви, буџети, ресурси, менаџерске улоге, организациона култура, управљачке активности,
- **филозофија**-стратешко планирање, системско мапирање, компетитивна анализа, тржишна предвиђања,
- **мудрост**-систем вредности, визија и предвиђање трендова, и
- **јединство**-доношење друштвених, еколошких и глобалних одлука.

На слици 10 је представљен и рад знања, тј. процеси који су саставни део одређене категорије пирамиде знања (*Allee 2003*).



Слика 10 - Рад знања (*Allee 2003*)

Пошто је имплицитно знање ресурс од стратегијског значаја, а смештено је у главама људи, од огромног је интереса анализа процеса у којима настаје организацијско знање. „Организацијско знање чине у токове уређене информације, уграђене у рутине и процесе који омогућавају акцију” (Housel & Bell 2001). Nonaka и Takeuchi (Nonaka & Takeuchi 1995) су креирали *SECI* модел конверзије и креирања знања да би се разумела динамичка природа настајања знања и а да би се тим процесом могло ефективно управљати. Тај модел чине три градивна елемента: „*SECI*”, „*Ba*” и ресурси знања. Ова три елемента дефинишу процес креирања знања и једној органској и динамичној интеракцији. Експлицитни ресурс знања организације прикупљен и складиштен у „*Ba*” простору и имплицитни ресурс знања складиштен у главама појединаца су конвертовани у умножени спиралом знања кроз *SECI* процесе: **социјализацију** („*Socialization*”), **екстернализацију** („*Externalization*”), **комбинацију** („*Combination*”) и **интернализацију** („*Internalization*”). Креирање знања је непрекидна динамичка интеракција између тацит и експлицитног знања. Ова четири модела конверзије знања граде спиралу креирања знања (Слика 11).



Слика 11 - *SECI* модел конверзије знања (Nonaka&Takeuchi, 1995)

За термин „*Va*” не постоји превод ни у светској литератури, то је концепт који се може дефинисати као заједнички, општеприхваћен контекст у коме индивидуе деле, креирају и примењују знање кроз интеракцију (Слика 11).

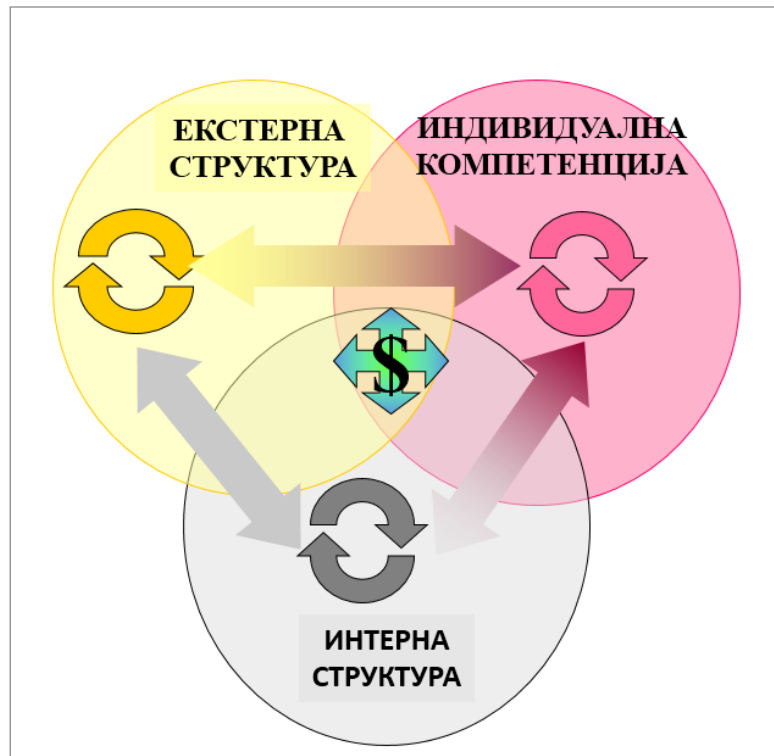
3.2 Интелектуални капитал и управљање знањем

Конкурентска предност организације произилази из вредности коју организација може створити за своје кориснике, а која премашује трошкове настале у стварању вредности. Вредност се мери оним колико су купци спремни да плате, а сматра се да супериорна вредност произилази из ниже цене понуде од конкуренције за исту вредност, или понуде јединствене услуге за коју су купци спремни да плате вишу цену. (*Porter 2011*). Данас је процес стварања вредности, више него икада раније, под утицајем знања. Сведоци смо значајних промена у парадигми стварања вредности, до сада доминантне у индустријској економији, гдје је новостворена вредност у великој мери зависила од уложеног капитала. Данас нова вредност све више зависи од интелектуалног капитала организације и њене способности да тај капитал претвори у вредност за купца.

Интелектуални капитал подразумева поседовање „знања, примењеног искуства, организационе технологије, односа са клијентима и професионалних вештина које компанији пружају конкурентску предност на тржишту” (*Edvinsson & Malone 1997*). Интелектуални капитал представља све нематеријалне ресурсе повезане са знањем које организација користи да створи вредност (*Sveiby 1997; Subramaniam & Youndt 2005*).

Поглед са становишта ресурса сугерише да се знање акумулира кроз: појединце (људски капитал), односе и мреже (друштвени капитал), и систематизацију знања кроз процесе и системе (организациони капитал), што је преовлађујућа класификација ресурса заснованих на знању (*Grant 1996; Kianto et al. 2014*). У литератури о управљању знањем постоје различити приступи ресурсима заснованим на знању.

Слика 12 представља модел који илуструје три фамилије интелектуалног капитала. Преклапање фамилија наглашава интеракцију између њих, док стрелице наглашавају улогу управљања знањем који комбинује и подржава активности које омогућују токове знања у којима се креира вредност (*Sveiby 1997; Salojärvi et al. 2005*)



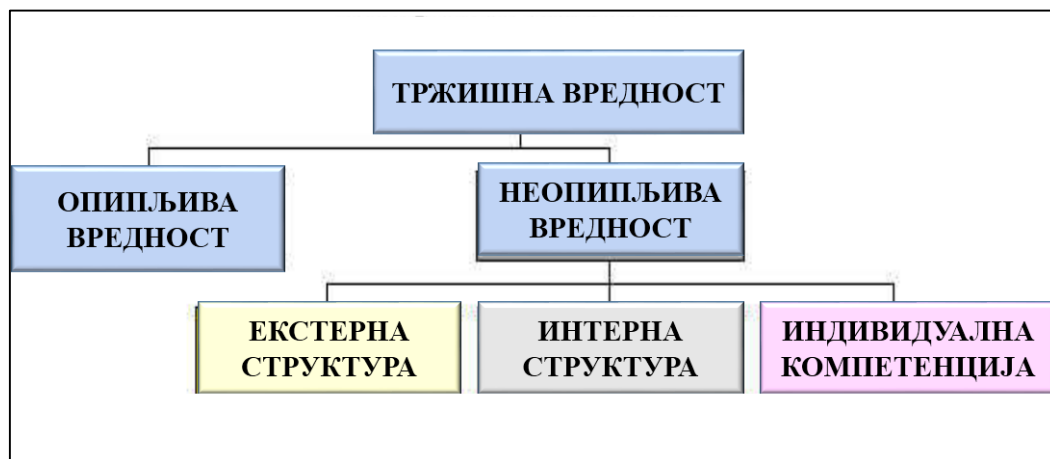
Слика 12 - Sveiby-ев модел интелектуалног капитала и токова знања (Sveiby 2001)

Sveiby (Sveiby 2001) у свом моделу интелектуалног капитала разликује три категорије неопипљивих ресурса (Слика 12):

- **екстерна стриктура**, коју чине: брендови (производни брендови, услужни брендови, корпоративни бренд), релациони капитал (односи са корисницима, добављачима, локалном заједницом и интересним групама), препознатљивост система продаје,
- **интерна стриктура**, коју чине: интелектуална својина (патенти, заштићена права, тржишне марке и дизајн, инфраструктура (процеси, ИТ системи и базе података, комуникациони системи, модели пословања, финансијска стриктура), организациона култура (менаџмент филозофија, признања, награде, менаџмент структура), и
- **индивидуална компетенција**, коју чине: компетенције људи (професионално знање и искуство, ниво образовања и вештине, методе обуке, образовање менаџмента), способност учења (размена знања, групе за тренинг, способност решавања проблема), способност менаџмента (предузетништво, лидерство, управљање подацима о процесима рада).

Основна карактеристика у свим приступима је да је једна група ресурса организационо, интерно знање, које не може лако да напусти организацију; друга група је екстерно стечено знање преко мрежа са потрошачима и добављачима; а трећа група је лично знање запослених које представља најзначајнији ресурс базиран на знању и који је најтеже контролисати.

Људске ресурсе чине сви запослени у организацији са својим личним особинама, вештинама, знањем, искуством, посвећеношћу и инспирацијом (*Bontis 1998*). Литература о управљању људским ресурсима опширно истражује изазове у привлачењу, обуци, управљању и задржавању људских талената (*Atkinson et al. 2016; Kotey & Folker 2007*) јер се то сматра једним од најважнијих покретача раста, кључним за опстанак организације и успешност пословања (*Koch et al. 2013*). Регрутовање и обука засновани на знању, као и процена учинка заснована на знању, сматрају се кључним делом прилагођене традиционалне праксе управљања људским ресурсима, како би се унапредило дељење знања и стварање вредности у организацији. (*Kianto et al. 2017*).

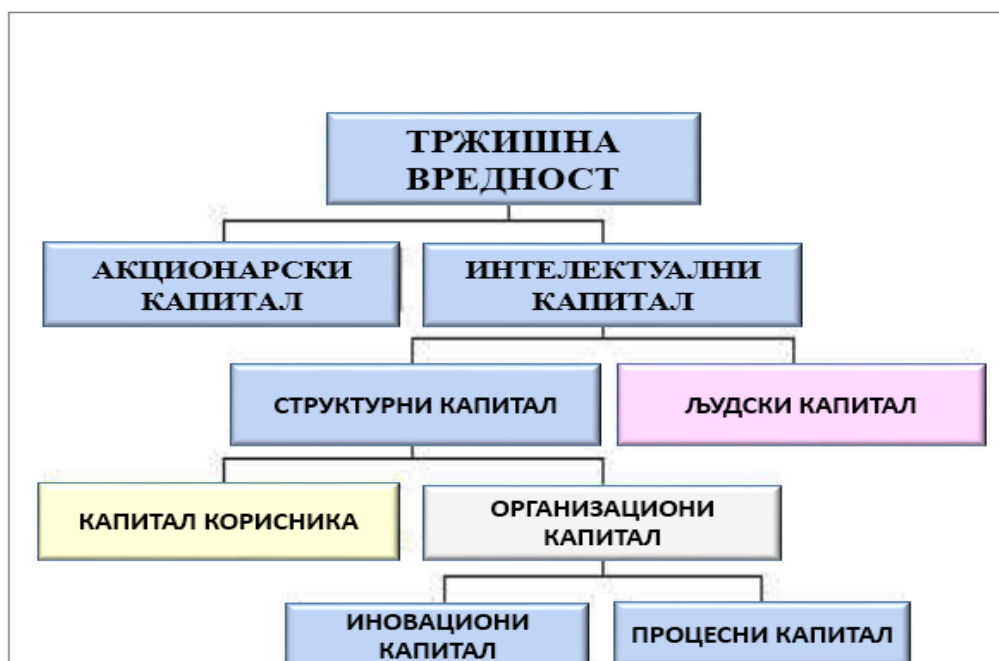


Слика 13 - Монитор неопипљиве вредности (Intangible Assets Monitor-IAM) (*Sveiby 2001*)

Монитор неопипљиве вредности („Intangible Assets Monitor”-IAM) који је развио *Sveiby* (*Sveiby 2001*) је метод за мерење неопипљивих ресурса, интелектуалног капитала организације, и представљен је у формату који садржи мноштво релевантних индикатора за мерење неопипљивих ресурса (Слика 13). Монитор неопипљиве вредности је метод којим се преваходно прате индикатори који карактеришу промену

и токове знања, тј. индикатори који мере раст, обнављање/иновацију, ефикасност/употребу и ризик/стабилност.

Интелектуални капитал је деведесетих година изазвао велико интересовање посебно у стручној јавности и доживео велику популарност. Неколико компанија је својим покушајима да развију методе за мерење неопипљивеог капитала покренуло талас активности на том плану. Једна од таквих компанија је и SCANDIA, највећа осигуравајућа кућа у Шведској. *Edvinsson* (*Edvinsson & Malone 1997*) је креирао модел за мерење интелектуалног капитала који је познат као „SCANDIA navigator” (Слика 14).



Слика 14 - „SCANDIA navigator” модел интелектуалног капитала (*Edvinsson 1997*)

„SCANDIA navigator” је модел који обухвата и финансијске и нефинансијске блокове који се комбинују да би се проценила тржишна вредност организације. Скандијин модел је посебно импресиван јер је пре много времена препознао улогу и вредност клијената у креирању вредности организације.

Упркос овим различитим прилазима интелектуалном капиталу у литератури управљања знањем, постоји одређени консензус који се односи на кључне фамилије интелектуалног капитала: структурни капитал, релациони капитал и људски капитал. То је

преовлађујућа класификација интелектуалног капитала у савременој литератури (*Grant 1996; Bontis et al. 2000; Roos et al. 2001; Sveiby 2001; Marr & Roos 2005; Kianto et al. 2014*).

Salojarvi et al. (*Salojärvi et al. 2005*) су модификовали називе три фамилије неопипљивих ресурса у *Sveiby*-ом моделу како би се избегао неспоразум. Ови теоријски концепти неопипљивих ресурса представљени су у Табела 1 (*Petrov et al. 2019*).

Табела 1 - Теоријски концепти неопипљивих ресурса

Фамилије неопипљивих ресурса			
Holsaple and Joshi (2000)	Утицаји окружења	Утицај менаџмента	Утицај ресурса
Sveiby (2001)	Екстерна структура	Интерна структура	Индивидуална компетенција
Desouza and Awazu (2006)	Процена окружења	Урадити више са мање	Трансфер знања
Kianto et al. (2014)	Релациони капитал	Структурни капитал	Људски капитал
Salojärvi et al. (2005)	Екстерни капитал	Организациони капитал	Људски капитал

Стратегијски планери савршено добро знају како анализирати предности и слабости опипљивих ресурса организације. Питање је да ли једнако добро знају анализирати предности и слабости знања, највреднијег нематеријалног ресурса организације, и како алоцирати ресурсе према активностима знања.

Потребно је анализирати и разумети међусобну повезаност између стварања вредности на бази знања и на бази опипљивих ресурса. Такво достигнуће би захтевало интеграцију између физичког, финансијског и интелектуалног капитала, синтетизовано у јединствену теорију вредности (*Carrillo 2015*).

Међутим, још увек није доступна одговарајућа теорија економије засноване на знању, али су супсидијарне теорије напредовале на нивоу организације, као што је организациона теорија базирана на знању. Велики допринос је направљен на организационом нивоу у истраживачким радовима (*Von Krogh & Grand 2002*), (*Sveiby 2001*), и (*Grant 2002*).

Конкурентска предност организације не произилази из производне динамике, већ из способности организације да дизајнира процесе за акумулацију и коришћење ресурса унутар фирме. Конкурентска предност је резултат начина на који фирма користи оно што има (*Roos et al. 2001*). База ресурса организације све више се састоји од средстава заснованих на знању (*Sveiby 2001*). Као резултат тога, појавило се становиште да су основни задаци организације креирање и трансформација знања у конкурентску предност.

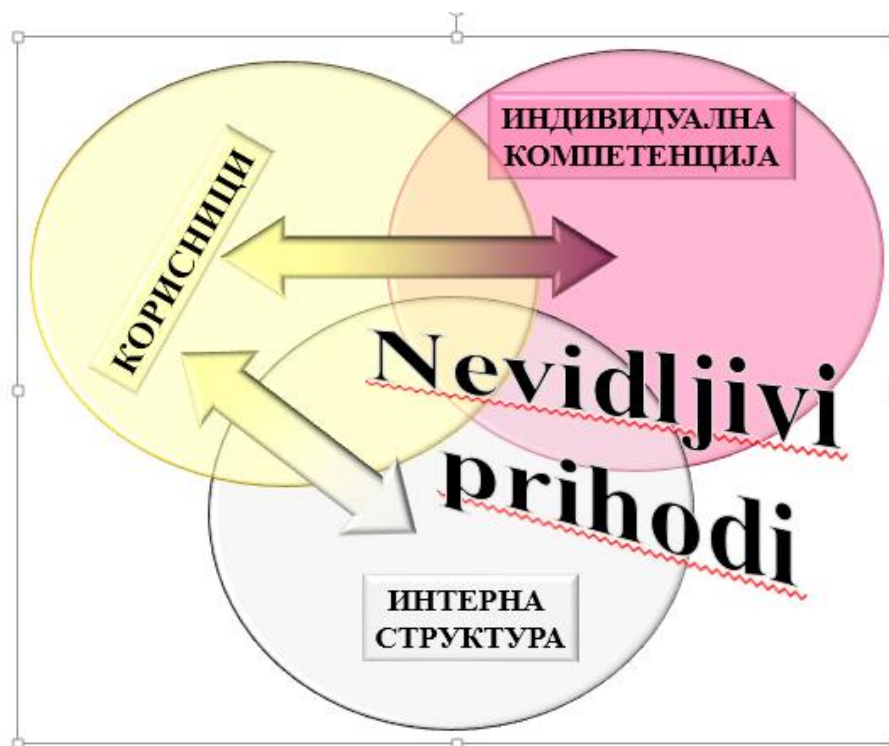
Мала и средња предузећа се суочавају са различитим изазовима у управљању знањем од већих фирми (*Petrov et al. 2019*). Она имају различите приоритете и мање ресурса, те морају бити креативна у превазилажењу ових ограничења (*Sparrow 2005*). Чини се да су заједнички мотиви за управљање знањем у малим и средњим предузећима раст, промена и обнова, док су у већим предузећима више заинтересовани за мерење и експлоатацију постојећих ресурса (*Cerchione et al. 2016; Durst & Edvardsson 2012*).

Да би организација била успешна у искоришћавању расположивих ресурса везаних за знање, потребно је да постоји склад између мисије и циљева са једне стране, и између управљања знањем и стратегије с друге стране. Управљање знањем је уско повезано са стратегијом (*Bagnoli & Vedovato 2014*), и претпоставља се да знање води стратегију, док стратегија води управљање знањем (*Snyman & Kruger 2004*). Управљање знањем је централни механизам који утиче на организациону културу, као и на ефикасност организационе структуре и организационих стратегија (*Zheng et al. 2010*). У пракси се показало да успешно управљање знањем директно позитивно утиче на успешност пословања организација у развијеним економијама (*Halawi et al. 2006; Snyman & Kruger 2004*), као и у економијама у развоју (*Meihami & Meihami 2014*).

Посебна истраживања у оквиру управљања знањем баве се пословним стратегијама базираним на знању (*Edvinsson 2002; Ichijo & Nonaka 2006*). Пословне стратегије базиране на знању чине процеси и инфраструктура које фирме користе за стицање, стварање и дељење знања у сврху формулисања стратегије и доношење стратешких одлука (*López-Nicolás & Meroño-Cerdán 2011*).

Ефективно управљање знањем има кључну улогу у дефинисању конкурентске стратегије организације (*Dayan et al. 2017*), и у комбинацији са адекватним пословним моделом помажу менаџерима да препознају стратешке прилике (*Sheehan & Stabell 2007*).

Унапређење информационих канала између организације и њених корисника и добављача олакшава откривање нових пословних прилика (*Shane & Venkataraman 2000; Ardichvili et al. 2003; Koryak et al. 2015*). Управљање знањем купаца („*customer knowledge management*“) (Слика 15) је веома важан тренд у оквиру управљања знањем у организацијама оријентисан ка сазнавању и брзом задовољењу нових потреба муштерија (*Taghizadeh et al. 2017*). Као битан извор знања и идеја, корисници постају партнери у процесу додавања вредности (*Gibbert et al. 2002*).



Слика 15 - Управљање знањем корисника („*Customer Relationship Management*“) (*Sveiby, 1997*)

4. Перформансе организације

Посматрано из перспективе ресурса, разлике у перформансама организација се јављају када организације поседују вредне ресурсе које други немају, што им омогућава економску предност (*Wernerfelt 1984*). Врста и количина ресурса и способност организације да управља ресурсима одређују њен капацитет да ствара профит (*Amit & Schoemaker 1993*). Ово значи да је компетентан одабир ресурса главни механизам који омогућава касније стварање профита (*Makadok 2001*). Кључни ресурси којима организација располаже могу бити извор стратешке конкурентске предности ако су **оскудни, тешко их је копирати, немају замену и поседују вредност** (*Barney 1991*). Конкурентска предност је одржива само ако се кључни ресурси користе на супериоран начин (*Peteraf & Barney 2003*).

4.1 Појам перформанси организације

Перформансе организације су мерило којим процењујемо колико добро организација ради на остварењу своје визије, и циљева.

Уобичајено је да се резултати организације мере према планираним резултатима или циљевима. Свака организација има јединствени скуп околности, што мерење перформанси чини ситуационо зависним (*Cameron & Whetton 1983*).

Тешко је наћи јасну и недвосмислену дефиницију концепта перформанси јер су перформансе организације одређене циљевима који су специфични за сваку организацију. Постизање задатих циљева се сматра добром перформансом. Концепт перформанси организације има различито значење за различите људе: продуктивност, ефикасност, ефективност, економичност, способност остваривања профита, способност испуњења циљева, профитабилност, конкурентност...

У литератури се срећу многе дефиниције перформанси организације. С обзиром да не постоји јединствена дефиниција циљева, односно сврха постојања организација, није могуће изоловати ни јединствену дефиницију концепта перформанси организације, па стога није могуће изоловати ни јединствену меру за перформансе организације. *Annick Bourguignon* (*Bourguignon 1997*) дефинише перформансе организације као степен

реализације претходно испланираних организационих циљева, без обзира на природу и разноликост ових циљева.

Уобичајено је да се перформансе профитних организације међусобно пореде преко финансијских индикатора као што су добит по деоници, стопа повраћаја инвестиције, годишња стопа повраћаја... Такође, индикатори перформанси организације за текући период се пореде са историјским подацима.

Уско дефинисани критеријуми за мерење организационих перформанси и ефикасности су последица ограничења домета, који за последицу има начин на који менаџери организују рад и управљају људима у организацијама.

Концепт перформанси организације заснива се на идеји да је организација добровољно удруживање производних ресурса, укључујући људске, физичке и капиталне ресурсе, ради постизања заједничког циља (*Alchian & Demsetz 1972; Jensen & Meckling 1976; Barney & Arian 2001*).

Власници производних ресурса ће своје ресурсе понудити организацији на коришћење само ако су задовољни надокнадом, или вредношћу коју добијају у поређењу са алтернативним могућностима коришћења својих ресурса. Последица тога је да је у средишту концепта перформанси организације – стварање вредности. Организација ће добијати ресурсе на коришћење докле год је вредност коју ствара једнака или већа од оне коју очекују власници средстава.

Стварање вредности, дефинисане од стране власника производних ресурса, је основни критеријум за процену перформанси сваке организације (*Crew et al. 2009*). Створена вредност може бити финансијска, оперативна, материјална, или нематеријална.

Перформансе организације имају много димензија и позитивне перформансе у једној димензији могу истовремено резултирати негативним перформансама у другим димензијама. Ако се на пример акумулација ресурса и профитабилност претпостављају као засебне димензије перформанси у истом моделу, додавање ресурса у виду капитала може довести до мањег степена повраћаја инвестиције. Испитивање сваке димензије перформанси организације одвојено, без обзира на друге димензије, довело би до битно различитих закључака од истовременог испитивања свих димензија.

Било би идеално када би постојао индикатор перформанси који би био скуп пондерисаних мера свих димензија перформанси организације изражених у виду креираних вредности.

4.2 Типови перформанси организације

У раду у ком су аутори (*Chandler & Hanks 1993*) истраживали на који начин су предузетници препознавали и доживљавали своје шансе за успешност изложени су резултати истраживања на узорку од 2994 предузетника. У том раду аутори су сумирали до тада актуелне индикаторе за мерење перформанси организација.

- Аутори (*Dess & Robinson Jr 1984*) су у свом раду користили објективне и необјективне мере успешности. Од објективних мера посматрали су: пријављени повраћај на имовину, и раст продаје. Од необјективних мера они су пријављени повраћај на имовину, и раст продаје организације поредили су са организацијама сличног обима продаје, из исте индустрије и које припадају истом географском подручју.
- (*Sapienza et al. 1988*) су у свом раду користили објективне и необјективне мере успешности. Од објективних мера посматрали су: повраћај од продаје и просечан раст продаје. Од необјективних мера посматрали су: повраћај од продаје и просечан раст продаје организације у поређењу са организацијама које су имале сличан обим продаје, географско подручје, и биле из исте индустријске гране.
- Аутор (*Sapienza 1992*) је у свом раду користио само необјективне мере успешности. Предузетници су процењивали важност шест финансијских и девет нефинансијских карактеристика за успешност њихове организације. Финансијске карактеристике су биле: раст продаје, тржишни удео, бруто маржа, токови готовине, повраћај инвестиције (*ROI-„return on investment”*), тржишна процена вредности. Нефинансијске димензије су биле: развој производа, развој процеса, основно истраживање, оперативна ефикасност, развој тржишта, лични развој, стабилност организације, неговање предузетничке културе.
- Аутори (*Covin & Slevin 1990*) су у свом раду користили само необјективне мере успешности. Предузетници су користили Ликертову скалу процењивали важност десет димензија перформанси: обим продаје, стопа раста продаје, поврат на

инвестиције улагача, бруто профитна маржа, нето профит из пословања, однос профита и продаје, *ROI*, способност финансирања раста бизниса из профита.

- (*Kunkel 1991*) је користио само објективну меру успешности: повраћај на сопствени капитал (*ROE*-, „*return on equity*”). Била је понуђена скала: $ROE > 30\%$, $5\% < ROE < 30\%$ и $ROE < 5\%$.
- (*Cragg & King 1988*) су користили само објективне мере успешности организације: промена процената прихода од продаје, промена нето профита пре пореза и профит као проценат од продаје.
- (*Duchesneau & Gartner 1990*) су користили само објективне мере успешности организације: понудили су просту категоризацију на успешне и неуспешне организације на основу 12 финансијских показатеља датих перформанси организације.

У новијој литератури је велики број истраживања посвећен анализи повезаности управљања знањем и организационим перформансама. Да би се обезбедио континуитет у побољшању организационих перформанси и конкурентности у економији знања неопходно је разумети карактеристике и потенцијале управљања знањем (*Tanriverdi 2005*).

Иако су истраживања дефинисала димензије управљања знањем и њихов утицај на перформансе организације (*Miranda et al. 2011*) ипак се холистичка слика односа управљања знањем и перформанси организације мора оснажити.

5. Организациона култура

5.1 Појам организационе културе

Организациона култура представља заједничка уверења и претпоставке о очекивањима и вредностима организације. Та неписана правила одређују понашање запослених у организацијама.

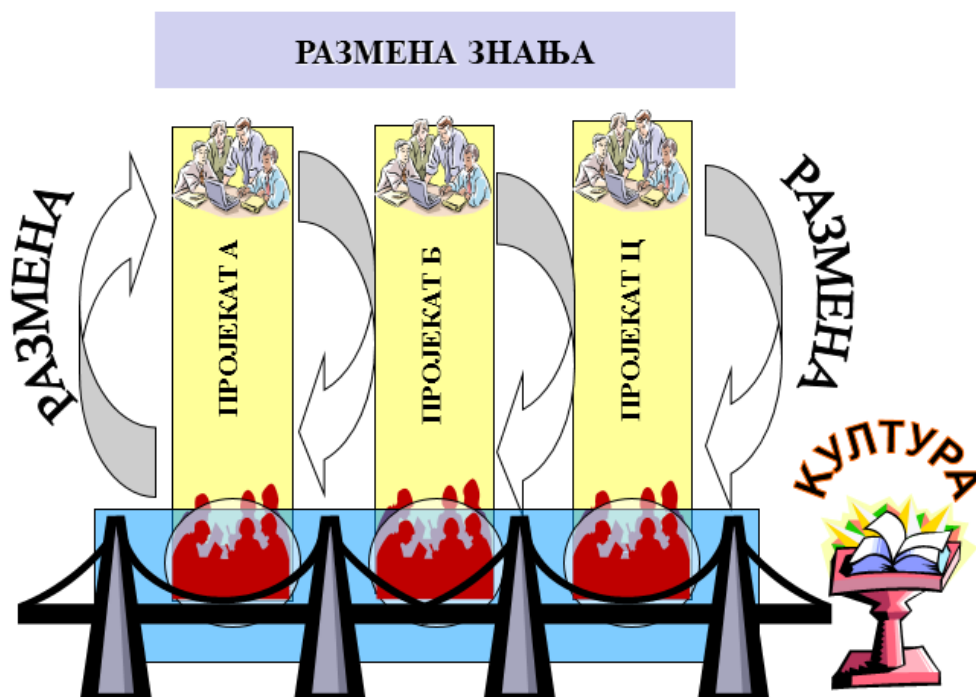
Иако је култура апстракција, силе које настају у друштвеним и организационим ситуацијама, а које проистичу из културе, су моћне. Онај ко не разуме функционисање ових сила, постаје њихова жртва (*Schein 2004*).

Schein је дефинисао културу као „образац заједничких основних претпоставки који је научен док је група решавала проблеме прилагођавања на спољашње окружење и проблеме унутрашње интеграције” (*Schein 2004*). Он тврди да постоје три основна нивоа културе: (1) Артефакти којима он означава не само физичку инфраструктуру већ и организационе процесе и правила, митове, ритуале и климу; (2) Прихваћена веровања и вредности-листа основних вредности; (3) Основне претпоставке-уверења, перцепције и идеје узети здраво за готово.

У раду (*Drucker 1999*) аутор је предвидео да ће један од највећих изазова менаџмента у двадесет-првом веку године бити питање повећања продуктивности радника знања. Да би се остварила или задржала конкурентска предност у економији знања мора се унапредити продуктивност радника знања као што се некада унапређивала продуктивност мануалног радника у индустријској економији. Појам продуктивности је везан за нормирање и дефинисан је капацитетима технолошких линија у индустријској економији. Међутим, продуктивност радника знања се не може контролисати на тај начин. На мотивацију и продуктивност радника знања велики утицај имају организациона култура и колаборативна клима.

За продуктивност радника знања је неопходан алтеративни прилаз коме су у фокусу носилац знања, тј. човек, и контекст у коме се креира и дели знање, тј. колаборативна клима. Становиште да је знање уграђено у друштвене мреже и да се у њима и креира изнето је у раду (*Nonaka & Takeuchi 1995*). Аутори у том раду тврде да знање не може бити обрађено на исти начин као и информација јер се континуирано редефинише и

реконституише кроз динамичну и интерактивну друштвену мрежу коју чине сви учесници у процесу. Знање ће се делити ако постоји поштовање, поверење и разумевање (Nonaka & Takeuchi 1995; Sveiby 1997). Размена прећутног (тацит) знања захтева културу која је погодна за ову врсту дељења. Интеграција знања између заједница унутар организације највише зависи од организационе културе (Davenport & Prusak 1998) (Слика 16).



Слика 16 - Организациона култура као катализатор размене знања

Организациона култура одређује веровања и уверења која чине саставни део онога што селективно видимо и прихватамо. Она подразумева заједничку, опште прихваћену перцепцију стварности о томе како ствари изгледају или како би требало да изгледају. Између осталог, култура групе одређује спремност и услове под којима је појединац спреман да подели знање са другим члановима организације, тако да је дељење знања неодвојиво од организационе културе.

Литература о управљању знањем разликује појмове: пренос знања, размена знања и баријере за пренос знања (Paulin & Suneson 2012). Размена знања је чешће у фокусу

аутора који изучавају управљање знањем на индивидуалном нивоу, док је пренос знања у фокусу аутора који се баве управљањем знањем на нивоу групе или организације.

Растући значај знања и иновација у стварању конкурентских предности, као и важност колаборативне климе за размену и стварање нових знања, доводе развој организационе културе у средиште стратешких одлука организација. Све већи број организација схвата да су учинак запослених и организациона култура која их окружује кључни за успех организације и да запослени представљају њихову највреднију имовину.

Досадашња истраживања су утврдила велики број утицајних фактора који играју важну улогу у развоју организационе културе: величина и тип организације, окружење у коме организација послује (економско, правно, друштвено)...

Оно што је карактер за појединца, то је култура за групу. Ми опажамо одређену врсту понашања као резултат, али често не видимо узрок таквог понашања. Култура узрокује и ограничава понашање чланова групе кроз заједничке норме које преовлађују у тој групи. Личност и карактер појединца су акумулација изложености култури које је појединац доживео у породици, вршњачкој групи, школи, заједници и на послу. Култура постоји у појединцима, али се континуирано развија док се придружујемо и стварамо нове групе које постепено стварају нове културе (*Schein 2004*)

Култура је апстрактан концепт, али су њене последице на понашање и ставове веома конкретне. Култура се односи на оне елементе групе или организације који су најстабилнији и најмање флексибилни, и резултат је сложеног процеса групног учења. Манифестације организационе културе се огледају у нормама, вредностима, ритуалима, обрасцима понашања, традицијама и званичним филозофијама организација.

Разумевање понашања у организацијама захтева да научимо да посматрамо свет кроз призму организационе културе. Морамо сагледати и схватити силе које делују у групама и креирају културу како у организацијама тако и читавим занимањима. Када посматрамо свет кроз призму културе све врсте понашања добијају смисао, иако су нам у почетку изгледале мистериозне, фрустрирајуће или чудне.

Људи лако препознају културне разлике на етничком или националном нивоу, али им на нивоу групе, организације или занимања делују збуњујуће. Често будемо запањени континуираним неефикасним понашањем појединаца и група које угрожава и сам опстанак групе.

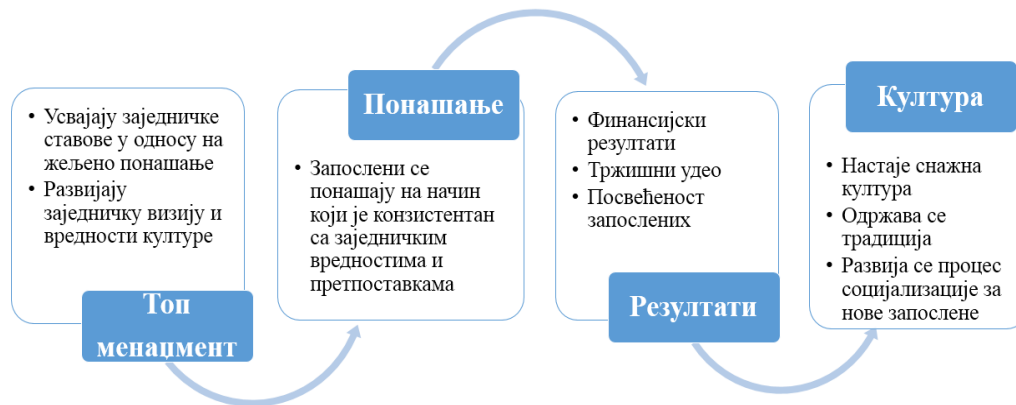
Да ли је исправна претпоставка да постоје боље или лошије културе као и јаче или слабије културе, и да ли ће „исправна” култура позитивно утицати на перформансе организације? У научној литератури су наведена истраживања која подржавају ставове да су културна „снага” или одређене врсте култура у корелацији са економским учинком, тј. перформансама организације (*Denison 1990; Heskett & Kotter 1992; Sørensen 2002*). Да ли је нека култура „добра” или „лоша”, ефективна или не, не зависи само од културе, већ и од интеракције те културе са окружењем у којем постоји.

Сведоци смо да свако занимање или група сматра да су њихове норме и вредности исправне. Да би разумели како различите групе људи или организације могу бити толико различите, и зашто их је тако тешко променити, морамо разумети динамику културе групе, односно њен настанак, развој и интеракцију са околином.

Култура је најдубљи, често несвесни део групе и стога је мање опипљив и мање видљив од других делова. Чланови групе цене стабилност која даје смисао и предвидљивост и зато је тешко променити културу. Култура утиче на све аспекте пословања и функционисања организације, као и на односе према пословном окружењу.

Организационе културе, као и друге културе, се развијају док групе људи покушавају да нађу смисао и да се носе са изазовима свог окружења (*Trice & Beyer 1993*).

Како се формира организациона култура (Слика 17)? Најчешће оснивач групе на почетку наметне своје ставове групи, или изабере чланове на основу сличности његових и њихових уверења. Сам овај чин не ствара аутоматски и културу. Све што производи је повиновање следбеника да извршавају оно што оснивач тражи од њих. Само ако резултирајуће понашање доводи до успеха у смислу да група остварује свој задатак и ако се чланови групе добро осећају у међусобним интеракцијама, уверења и вредности оснивача ће се потврдити и ојачати, и биће прихваћени као заједнички. Оно што је на почетку био оснивачев индивидуални поглед на свет, доводи до заједничког деловања, које ако је успешно доводи до заједничког закључка да је оснивач био у праву. Група ће наставити да делује на тим уверењима и вредностима, и ако се успех понови, закључиће да она има „исправан” начин размишљања и деловања.



Слика 17 - Процес настанка организационе културе (Slocum & Hellriegel 2009)

У случају да уверења и вредности оснивача не доведу до успеха, група ће или нестати или ће тражити другог вођу док се не нађе неко чија ће уверења и вредности довести до успеха. Процес формирања културе ће се тада наставити око тог новог вође.

Претпоставке које се узимају здраво за готово, постају део идентитета групе; се преносе новим члановима као пожељан начин размишљања и деловања и који ако је прекршен, производи нелагоду, анксиозност, прекор, и на крају изопштавање. Овај концепт претпоставки, подразумева непостојање могућности преговарања око њих.

Укратко, култура је резултат акумулираног заједничког учења о физичким, емоционалним и когнитивним обрасцима понашања групе (Schein 2004).

Процес заједничког учења је остварив само ако постоји историја заједничког искуства које подразумева одређену стабилност чланства у групи. Стабилност чланства и заједничка искуства, као и људска потреба за стабилношћу, конзистентношћу и значењем ће узроковати да се различити заједнички елементи формирају у обрасце који се могу назвати културом. Формирање културе је последица људске тежње за стабилношћу, интеграцијом и обрасцима понашања.

Конфликти у групама произилазе из чињенице да свако од нас припада многим групама, тако да на оно што доносимо у неку дату групу утичу већ прихваћене претпоставке које су прикладне за друге групе којима припадамо.

Организационе теорије разликују две главне класе проблема којима морају да се баве све групе, без обзира на њихову величину:

- преживљавањем, растом и адаптацијом у свом окружењу и
- унутрашњом интеграцијом која омогућава свакодневно функционисање и способност прилагођавања и учења.

Када група изгради своју културу, она преноси елементе ове културе на све нове чланове групе (*Louis 1980; Schein 1968; Van Maanen & Schein 1979*). Култура је један вид друштвене контроле и може бити основа за експлицитно манипулисање чланова да се понашају, опажају, размишљају и осећају на одређени начин (*Schein 1968; Van Maanen et al. 1989*).

Свака група са стабилним чланством и историјом заједничког учења ће имати развијен одређени ниво културе, док група која је имала или значајан обрт чланова и руководиоца, или пак историју без било каквих искушења, можда неће имати изграђену културу, односно заједничке претпоставке.

У контексту управљања знањем, организациона култура се сматра комплексном колекцијом вредности, веровања, понашања и симбола, који утичу на управљање знањем у организацијама (*Gold et al. 2001*). Организациона култура може бити велика препрека за ефективно управљање знањем, као и снажан подстицај (*Sveiby 2007*).

5.2 Мерење организационе културе

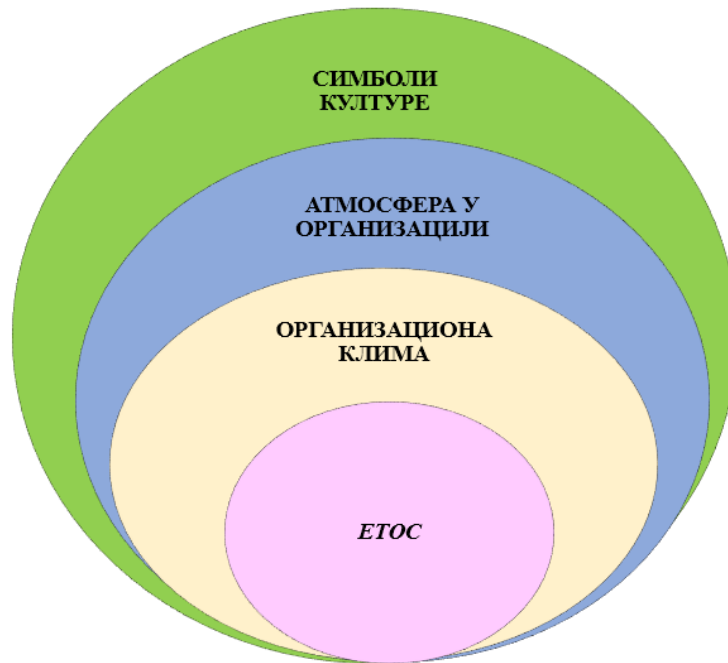
Иако је тешко мерити организациону културу, постоје инструменти у научној литератури за процену и мерење нивоа развијености организационе културе. Један од таквих инструмената је *ОСТАРАСЕ* модел организационе културе који је развио *Pareek* (*Pareek 1994*).

Појам организационе културе укључује етику, вредности, уверења, ставове, норме, етос, климу, окружење и културу (*Pareek 1994*).

Етика се односи на нормативни аспект, на оно што је друштвено прихватљиво. Вредности, уверења, ставови и норме су међусобно повезани. Интеракција између уверења и вредности за резултат има ставове који производе норме понашања. Када то постане општеприхваћено и интегрисано у групу, када постане институционализовано, тада то постаје друштвени феномен.

Pareek (Pareek 1994) је посматрао организациону културу као вишеслојни конструкт, и је сматрао да постоје четири основна нивоа културе (Слика 18):

1. Базични, основни ниво чине основне претпоставке, етос-веровања, перцепције и идеје узети здраво за готово и које чине специфичан идентитет групе. Однос према окружењу; концепт реалности, простора и времена; концепт људске природе; концепт људске активности; концепт односа међу људима. Етос је „фундаментални карактер или дух културе, доминатне претпоставке људи или доба” (*Pareek 1994*).
2. Организациона клима или прихваћена веровања и вредности, која се може дефинисати као видљиви (перципирани) атрибути једне организације и њених подсистема, и који се огледа у начину на који се она односи према својим члановима, групама и проблемима.
3. Концепти трећег нивоа се односе на ефекте организационе климе, тј. на ефекте концепата другог нивоа, и *Pareek* их назив атмосфера у организацији. Атмосфера је специфичан квалитет, то је окружење које „утиче на егзистенцију или развој некога или нечега” (*Pareek 1994*).
4. Концепт четвртог нивоа је концепт културе, тј. кумулативних уверња, вредности и основних претпоставки који леже у основи односа са природом и важним феноменима, и који се огледају у артефактима које чине не само физичка инфраструктура већ и организациони процеси и видљиви модели понашања, правила, митови, ритуали...



Слика 18 - Нивои организационе културе (Pareek 1997)

Pareek (Pareek 1994) је развио инструмент под називом *ОСТАРАСЕ* који поред тога што је акроним јер је настао од првих слова речи које дефинишу кључне димензије организационе културе, може да се тумачи и као инструмент који обухвата осам (*ОСТА*) корака (*РАСЕ*) којима се креира функционална организациона култура.

Тих осам корака или димензија су:

- 1) Отвореност (*Openness*): спонтано изражавање осећања и мисли и спремност да се прихвате информације и туђа мишљења без вређања. Организација охрабрује преузимање ризика и експериментисање са новим идејама и новим начинима рада.
- 2) Конфронтација (*Confrontation*): суочавање са проблемима, а не бежање од њих; дубља анализа међуљудских проблема; хватање у коштац са изазовима. Запослени се суочавају са проблемима и раде заједно да би нашли решење. Запослени се суочавају са проблемима директно, без прикривања или избегавања проблема из страха да не повреду осећања других.
- 3) Поверење (*Trust*): чување информација добијених од других, а не њихова злоупотреба; осећај сигурности да ће у случају потребе остали прискочити у помоћ и да ће се држати међусобних обавеза и обећања. Запослени на департману верују једни другима и могу се ослонити на постигнуте договоре.

- 4) Аутентичност (*Authenticity*): склад између онога што неко осећа, говори и чини; прихватање својих дела и грешака, безрезервно изражавање осећања. Аутентичност је вредност која је исходиште поверења. Аутентичност је спремност особе да призна осећања која има и прихвати и осећања других који се односе према њему као особи.
- 5) Проактивност (*Proaction*): иницијатива, претходно планирање и превентивне мере, разматрање последица пре предузимања мера. Запослени су оријентисани на акцију, спремни да преузму иницијативу и покажу висок степен проактивности. Они антиципирају исходе и реагују и делују у правцу антиципираних потреба.
- 6) Аутономија (*Authonomy*): коришћење и давање слободе за планирање и деловање у сопственој области; поштовање и подстицање индивидуалне и радне аутономије. Аутономија је спремност да се користи моћ без страха, и да се помогне другима да раде исто то. Запослени имају степен слободе да делују самостално у оквиру овлашћења која су дефинисана њиховим радним местом, односно позицијом.
- 7) Сарадња (*Collaboration*): пружање помоћи другима и тражење помоћи од других; тимски дух; заједнички рад појединаца и група у решавању проблема. Сарадња подразумева заједнички рад и коришћење снага сваког члана за заједнички циљ. Појединци, уместо да сами решавају своје проблеме, деле своје проблеме са другима и припремају стратегије, израђују планове деловања и спроводе их заједно.
- 8) Експериментисање (*Experimentation*): коришћење и подстицање инвентивних метода у решавању проблема; коришћење повратних информација ради побољшања; нов начин посматрања ствари; подстицање креативности. Експериментисање као вредност наглашава важност иновација и спремност да се испробају нови начини решавања проблема у организацији.

6. Колаборативна клима организације

6.1 Појам колаборативне климе организације

Клима је осећај који се стиче у групи под утицајем изгледа радног амбијента, и путем начина на који чланови организације комуницирају једни са другима, са клијентима, или са људима који не припадају организацији (*Ashkanasy et al. 2000; Schneider 1990*). Клима групе је артефакт дубљег културног нивоа, и дефинисана је понашањем њених чланова (*Schein 2004*).

Размена знања зависи од поверења и сарадње, а они се сматрају елементима организационе културе. У свом раду (*Sveiby & Simons 2002*) аутори наглашавају да је за дељење знања од посебног интереса само један специфичан аспект организационе културе. Њега чине вредности, веровања, претпоставке и атмосфера који карактеришу заједнички ментални простор који је прихваћен од радника знања и утиче на понашање и спремност за дељење знања. Овај аспект организационе културе назива се колаборативна клима, и описује се као пропусност инфраструктуре за дељење знања (*Sveiby & Simons 2002; Sveiby 2007*). Колаборативна клима у организацији се може сматрати окружењем које пружа подршку радницима знања да креирају нова знања, и стварају додатну вредност. Ако је колаборативна клима лоша, пропусност се смањује, и размена знања се не одвија, без обзира на то колико су софистицирани имплементирани ИТ системи. Капацитет организације за стварање вредности је у том случају ограничен јер се ИТ мрежама преносе само најнижи нивои пирамиде знања, подаци и информације. Виши нивои пирамиде знања, знање и мудрост, који представљају најзначајније ресурсе организације у економији знања, се преносе људским мрежама. Подаци и информације се преносе кабловима техничких мрежа. Капацитет техничких мрежа је дефинисан протоком („*bandwidth*”). Знање и мудрост се преносе људским мрежама у атмосфери колаборативне климе. Капацитет људских мрежа је дефинисан поверењем (Слика 19).



Слика 19 - Две инфраструктуре: техничка и људска

Ментални простор који се зове колаборативна клима може се поделити на следеће нивое: индивидуални ниво запосленог, ниво групе који чини најближе окружење, ниво непосредно надређеног, и ниво организације који ствара ментални контекст. У раду (*Sveiby & Simons 2002*) су идентификовани и издвојени фактори који утичу на поверење, сарадњу и дељење знања.

Колаборативна клима је један од главних фактора који утичу на ефикасност рада на стварању новог знања (*Sveiby & Simons 2002*). Истраживања показују да сарадња доводи до вишег нивоа ангажовања запослених због већег осећаја задовољства, припадности и поверења у сараднике и менаџере. Организације које активно граде културу сарадње и негују и подстичу сродне вештине сарадње, емпатије, слушања, комуникације и способности да раде са људима различитих профила, имаће већи успех у привлачењу врхунских талената.

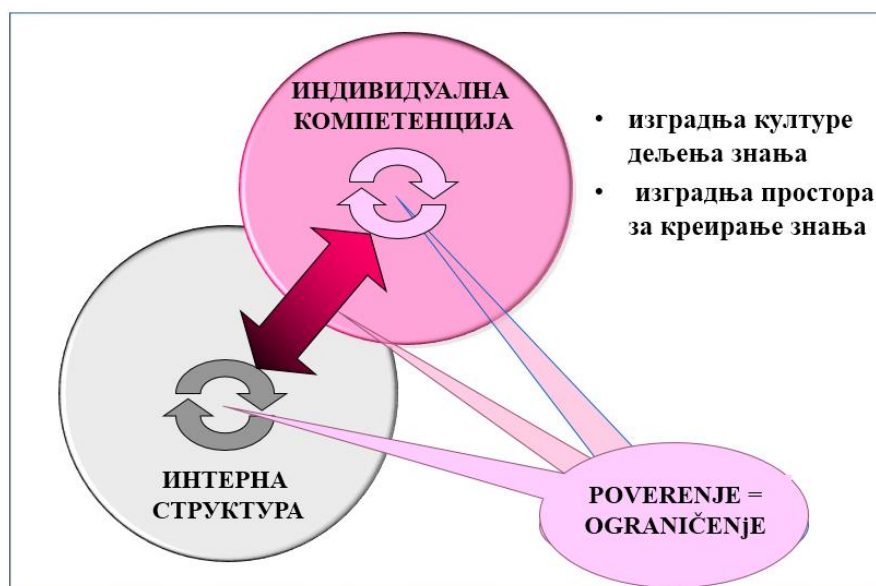
Ефективност рада на креирању новог знања зависи од начина на који је организовано стварање новог знања и пренос постојећег знања (*Nonaka & Takeuchi 1995*). Недовољно искоришћено знање је највећи скривени трошак у организацијама (*Sveiby & Simons 2002*).

Способност организације да пренесе знање из једне јединице у другу доприноси организационом учинку организација како у производним (*Epple et al. 1996*) тако и у

услужним делатностима (Darr et al. 1995). Предности размене знања документоване су у многим окружењима (Stewart 2001), али ефективност значајно варира међу организацијама (Argote & Ingram 2000).

Који су узроци да неки процеси преноса и креирања знања буду ефикаснији у стварању вредности од других? Неки од узрока су сигурно дизајн процеса, дизајн физичког простора, програми за размену информација... Помажу и ефикасност и праћење најбољих примера из праксе у области управљања знањем. Али добар дизајн и информациона технологија не помажу ако не постоји спремност за дељење знања међу запосленима.

Проблем је у томе што знање није дискретни објекат као и то што је највредније знање уграђено у људе и тешко се преноси изван непосредног контекста, па знање постаје главна конкурентска предност. Трансфер знања међу запосленима је веома тешко постићи. Тенденције нагомилавања знања и отпора дељењу знања су највеће баријере за имплементацију управљања знањем у организацијама (Sveiby & Simons 2002).



Слика 20 - Људска структура за дељење знања (Sveiby 1997)

Многи аутори тврде да култура поверења и сарадње побољшава размену знања и организациону ефикасност. У раду (Druskat & Wolff 2001) аутори наводе да су поверење, лични интегритет и ефикасност основни елементи за тимску сарадњу. Слично томе

аутори у раду (Huemer et al. 1998) сматрају да је ниво поверења у организацији најважнији фактор који утиче на спремност за размену знања (Слика 20).

Колаборативна клима има велики утицај на развој организационог учења, а самим тим и на перформансе организације.

6.2 Мерење колаборативне климе организације

У свом раду (Sveiby & Simons 2002) аутори су развили теорију за идентификацију људске инфраструктуре која подржава креирање и дељење знања, тј. концепт колаборативне климе и предложили метод за њено мерење. Они су развили и тестирали валидност инструмента, сакупили податке и направили прву анализу засновану на 8266 испитаника. Инструмент је назван „*Collaborative Climate Assessment Survey*”-ССА. У овом инструменту, фактори који утичу на дељење знања груписани су у четири конструкта:

1) Лични став („*employee attitude*”-ЕА)

Конструкт лични став карактеришу фактори:

- Много сте научили од других из ваше организације/организационе јединице.
- Дељење информација у вашој организацији/организационој јединици је повећало ваше знање.
- Већина вашег стручног знања развијено је у току сарадње са вашим колегама.
- Дељење информација доприноси бољем разумевању знања у вашој организацији/организационој јединици.
- Комбиновање знања међу запосленима у организацији/организационој јединици резултирало је мноштвом нових идеја и решења.

2) Подршка тима („*work group support*”-WGS) описује понашање приликом дељења знања међу најближим колегама.

Конструкт непосредно надређени карактеришу фактори:

- Много тога можете научити од ваших колега.
- У вашој организацији/организационој јединици постоје људи који воле да раде искључиво самостално, без сарадње са другима.
- Често на неформалан начин делите искуства са осталим члановима тима/организационе јединице.

- У тиму/организационој јединици често помажете једни другима да научите и овладате вештинама које су потребне за бољи рад.
- Сви чланови тима се редовно информишу о актуелним догађајима и трендовима везаним за пословне активности.

3) Непосредно надређени („*immediate supervisor*”-IS);

Конструкт непосредно надређени карактеришу фактори:

Ваш директни надређени руководиоцац...

- ...вас охрабрује да предложите нова иновативна решења која се тичу актуелних проблема на радном месту
- ...редовно одржава састанке на којима информише све интересне стране о постојећим активностима
- ...редовно вас лично информише и ван састанака.
- ...подстиче отворену комуникацију у вашој организационој јединици или тиму у коме учествујете
- ...личним примером (а не само речима) показује како треба делити знање са другима.

4) Организациона култура („*organizational culture*”-OC).

Конструкт организациона култура карактеришу фактори:

- Примам информације од оних руководиоцаца којима прослеђујем извештаје о постигнутим резултатима својих активности;
- Дељење знања се подстиче деловањем а не само речима у мојој организацији/посматраној организационој јединици;
- Запослени се континуирано подстичу да доприносе новим знањем које доносе у организацију/организациону јединицу;
- Подређени се охрабрују да говоре оно што стварно мисле чак и када се не слажу са својим руководиоцима;
- Отворена комуникација је карактеристика моје организације/организационе јединице.

7. Истраживање

Амбијент економије знања је веома конкурентно и нестабилно окружење и њега карактеришу феномени као што су глобализација, висок степен комплексности, брзи развој нових технологија, економска и политичка нестабилност... У научној и стручној јавности постоји велико интересовање за концепт иновација, организацијског учења и управљања знањем у организацији знања, за карактеристике које утичу на перформансе овакве организације. Успешна организација знања је дизајнирана тако да:

- има инфраструктуру организације знања са менталитетом серијског предузетништва (*Senge 2006; Antonaras & Dekoulou 2015*);
- знање (*Sveiby 1997; Teece 2000*) третира као најважнији ресурс и практикује генеративно учење као процес;
- се организациона култура (*Denison 1990; Denison & Mishra 1995; Fey & Denison 2003; Denison et al. 2004*) и
- колаборативна клима (*Sveiby & Simons 2002*) понашају као медијатори који обезбеђују ефикасност токова знања и помажу организацији у ангажовању у променама и експериментисању као и у коришћењу способности и ресурса уграђених у различитим типовима
- организационих вредносних мрежа („*value networks*”)(*Allee 2002*).

Наведени градивни елементи повезани у динамичку вредносну мрежу чине конструкцију која би могла да одговори на савремене изазове, да омогући одрживи развој организација у економији знања.

У научној литератури постоји велики број радова који су посвећени различитим аспектима организационе културе и колаборативне климе. Исто тако постоји велико интересовање за перформансе као критични фактор успешности организације, али не постоји велики број емпиријских студија које су повезале ове две димензије у једном истраживању (*Denison & Mishra 1995; Fey & Denison 2003; Iljins et al. 2015; Olughor 2014; Denison et al. 2004; Golafzani & Chirani 2016; Ali & Patnaik 2014; Fernández-Pérez et al. 2014; Kim Jean Lee & Yu 2004*). Имајући у виду мали број истраживања која долазе из земаља у развоју, јер само 5% истраживања долази из земаља у развоју (*Olughor 2014; Farashahi et al. 2005*), истраживање у оквиру ове дисертације ће бити допринос ублажавању ове неравнотеже.

7.1 Предмет истраживања

У научној јавности је опште прихваћен став је да су развијене економије света крајем двадесетог века еволуирале из индустријске парадигме („*industrial perspective, industrial paradigm*”) која је базирана на опипљивим ресурсима („*tangible assets, material-based assets*) у такозвану економију знања која се базира на неопипљивим ресурсима, знању и токовима знања („*intangible assets, knowledge-based assets*”) (Andrews & De Serres 2012). Не само да је економски амбијент изложен тој транзицији, него су у литератури веома присутни концепти еволуције друштва у друштво знања („*knowledge society*”) и еволуције градова у градове знања („*knowledge cities*”) (Carrillo 2015; Metaxiotis et al. 2010). Peter Drucker је још 1959. године у делу „*Landmarks of Tomorrow*” први најавио рад знања („*knowledge work*”).

Кључна разлика између интелектуалног капитала и онога што се традиционално сматрало као нешто што генерише вредност у организацијама, физички опипљивог капитала, је то што интелектуални капитал није увек у власништву организације, па самим тим није увек под директном контролом организације. О делу интелектуалног капитала, као што су знања запослених, је боље размишљати као о изнајмљеном. Дакле, највећи изазов менаџмента двадесет првог века је да (као што је то урадио у двадесетом веку за опипљиве ресурсе) развије методе и технике ефикасног и ефективног управљања најважнијим ресурсом организације, интелектуалним капиталом, који у највећем делу није у њеном власништву и при томе није ни опипљив!

Поред наведене разлике опипљивог и неопипљивог ресурса са становишта власништва, чини се да је кључна разлика знања као ресурса у томе што се знање једноставно не понаша као природни ресурси: знање и идеје се могу мултиплицирати бесконачно, док материјални ресурси не могу; знање се употребом увећава док се материјални ресурси троше. Таква природа најважнијег ресурса у економији знања подразумева да морају бити уведене у разматрање значајно другачије економске једначине него што су биле у индустријској економији. Замена „индустријских“ перспектива новим парадигмама у економији знања је неопходна због сталних и радикалних промена и високог степена неизвесности и ризика.

Неки од основних принципа организације дизајниране да буде ефикасна и ефективна у амбијенту економије знања су: запослени се третирају као имовина, као генератор

прихода; информације не протичу контролисано кроз организацијску хијерархију него слободно кроз мреже; основни задатак менаџмента постаје подршка и промовисање сарадње, неговање климе којом ће се подстицати учење и иновације као начин да се обезбеди конкурентска предност; изградња партнерских односа са корисницима и добављачима у ком се решења креирају заједно и знање протиче у оба смера („*customer knowledge management*”, „*supplier knowledge management*”). Главни циљ овог приступа је научно утемељен развој структурних процедура за интеграцију знања клијената и добављача у процес развоја производа уз ефикасно коришћење свих ресурса у оквиру вредносних мрежа организација које је оријентисано ка одрживости.

Као одговор на изазове економије базиране на знању није нови концепт организације, такозвана организација знања, организација која учи („*knowledge organization, learning organization*”). У организацији знања токови знања су једнако важни, ако не и важнији од токова новца.

Будући да је знање постало најважнији ресурс организације у економији знања, а како је човек једини активни агент знања, то је радник знања („*knowledge worker*”) постао кључни фактор успешности организације.

Организацијама знања је потребна нова врста менаџера, лидера, који ће бити способни да управљају невидљивом имовином организације. Лидер је одговоран за изградњу организационе културе и колаборативне климе организације која развија способност организације да учи брже од конкуренције, континуирано сакупља и дели знање, континуирано га увећава, развија своје могућности да обликује своју будућност, тј. лидер је одговоран за учење (*Senge 2006*).

Менаџери у економији знања не управљају ни људима ни знањем, него простором у ком се знање креира, тј. управљају токовима знања. Тај простор истовремено чине и невидљива култура организације и опипљиво окружење. Култура организације која учи, која охрабрује дељење знања, и раднике знања који у томе предњаче јавно награђује, представља кључну карактеристику организације знања, кључни фактор одрживости у економији знања (*Malhotra 1996*). Стратешка потреба организације знања за креирањем новог знања може бити задовољена синергијским дејством:

- капацитета нових информационих технологија у процесирању података и информација,

- иновационих капацитета и креативних способности које поседују радници знања и
- организационом културом и колаборативном климом која подстиче и развија иновациони и креативни капацитет.

Предмет истраживања ове дисертације је анализа утицајних фактора који карактеришу културу и колаборативну климу организације, кључних карактеристика које утичу на перформансе организација у условима транзиције из индустријске економије у економију знања. Истраживање је изведено на узорку организација у Републици Србији.

Предмет истраживања ове дисертације је и анализа утицајних фактора који карактеришу културу и колаборативну климу организације, кључних карактеристика које утичу на перформансе организација у амбијенту економије знања. Истраживање је изведено на узорку организација у јужној Калифорнији, САД.

Ова докторска дисертација се бави и проблемом истраживања и утврђивање постојања скупа утицајних фактора кључних карактеристика по којима се резултати анализе у амбијенту економије у транзицији и у амбијенту економије знања значајно разликују, тј. **предмет истраживања** у оквиру ове дисертације је и компаративна анализа добијених резултата на узорку економије у транзицији (Република Србија) и на узорку економије која је еталон економије знања (јужна Калифорнија).

Умногим научним радовима анализиране су промене које су се десиле на тржишту код корисника услуга и производа које нуде организације знања које послују у оквиру Индустрије 4.0. У литератури се поставља питање какви су ставови генерације Y и какве импликације то има на савремену економију. Многи аутори су се бавили овом темом (*Okazaki et al. 2009; Kukar-Kinney et al. 2009; Schlosser et al. 2006*).

Истраживање у оквиру ове дисертације посматра један сегмент наведеног отвореног питања. **Предмет истраживања** ове дисертације је и истраживање ставова према коришћењу интернета и мобилног интернета и перцепција веб-сајта код припадника генерације Y у земљама транзиције из индустријске економије у економију знања и припадника генерације Y из развијених економија (које се могу сматрати еталонима економије знања). Истраживања су изведена истовремено на узорцима испитаника који припадају генерацији Y из Републике Србије и из јужне Калифорније.

Предмет истраживања у оквиру ове дисертације је и компаративна анализа добијених резултата који се односе на ставове према употреби интернета и мобилног интернета и перцепцију веб-сајта припадника генерације Y из економије у транзицији и развијене економије. Ово истраживање је такође изведено истовремено на узорку испитаника из Србије, и на узорку испитаника из јужне Калифорније. На тај начин је омогућена компаративна анализа добијених резултата.

7.2 Циљеви истраживања

7.2.1 Циљеви истраживања које се односи на организациону културу

Разумевање организационе културе је важна активност за менаџере јер утиче на продуктивност на свим нивоима (Gray & Densten 2005). Термини као што су: вредности, веровања, етос, клима, окружење и атмосфера користе се у контексту организационе културе. Pareek (Pareek 1994) дефинише концепт осам димензија организационе културе, који се зове *OCTAPACE* (Pareek 1994; Pareek 1997). *OCTAPACE* симболизује осам (*OCTA*) корака (*PACE*) који су неопходни како би се креирао функционални етос у организацији. Осам димензија *OCTAPACE* модела организационе културе: Отвореност, Конфронтација, Поверење, Аутентичност, Проактивност, Аутономија, Сарадња и Експериментисање представљају стубове снажне и успешне организације.

Основни циљеви истраживања који се односе на организациону културу су:

- Идентификација *OCTAPACE* профила организационе културе организација у Србији и јужној Калифорнији.
- Компаративна анализа *OCTAPACE* профила организација у Србији и јужној Калифорнији.
- Тестирање претпоставки о постојању разлика у процени *OCTAPACE* профила организационе културе у зависности од тога ком сектору припада организација (приватни/јавни сектор), од типа индустрије којој припада организација (*KIO*- „*knowledge intensive organization*”; *CIO*- „*capital intensive organization*”), од улоге испитаника у организацији (менаџер/запослени).

7.2.2 Циљеви истраживања које се односи на колаборативну климу организације

Колаборативна клима је један од главних карактеристика организације који утичу на ефикасност рада радника знања. *Sveiby* и *Simons* (2002) су развили концепт колаборативне климе, концепт за идентификацију невидљивог дела људске инфраструктуре за размену знања и стварање нових знања, и предложили инструмент за мерење колаборативне климе *ССА* („*collaborative climate assesment*“) (*Sveiby 2001; Sveiby & Simons 2002*). Овај модел колаборативне климе дефинише четири димензије колаборативне климе: Организациона култура; Лични став; Став непосредно надређеног и Подршка тима. Утврђено је да способност организације да преноси знања из једне јединице у другу доприноси организационом учинку како у производном тако и у сектору услуга (*Epple et al. 1996; Argote & Ingram 2000*).

Основни циљеви истраживања који се односе на колаборативну климу су:

- идентификација *ССА* профила колаборативне климе организација у Србији и у јужној Калифорнији;
- компаративна анализа *ССА* профила колаборативне климе организација у Србији и јужној Калифорнији;
- тестирање претпоставке постојању разлика у процени *ССА* профила колаборативне климе у зависности од тога ком сектору припада организација (приватни/јавни сектор), од типа индустрије којој припада организација (*КИО* – „*knowledge intensive organization*“, *ЦИО*–„*capital intensive organization*“), од улоге у организацији (менаџер/запослени), од година старости (испитаници до 30 година/испитаници старији од 40 година) и
- анализа повезаности колаборативне климе и успешности организација у Србији и у јужној Калифорнији.

7.2.3 Циљеви истраживања које се односи на ставове генерације Y

У научној, стручној и пословној јавности постоји огромно интересовање генерално за све димензије које карактеришу генерацију Y (*Savage et al. 2006; Bauman 2011*).

У оквиру истраживања ове докторске дисертације посебна пажња биће усмерена на истраживање ставова према интернету и мобилном интернету и на перцепције веб-сајта код испитаника генерације Y у Србији и у јужној Калифорнији.

Многи аутори су се бавили истраживањем ставова према интернету (*Kukar-Kinney et al. 2009; Schlosser et al. 2006; Okazaki et al. 2009*), али не постоје резултати који се односе на земље у транзицији као ни радови који садрже компаративну анализу између економија које су на различитом степену развоја.

Основни циљеви истраживања који се односе на ставове генерације Y према коришћењу интернета и мобилног интернета су:

- идентификација ставова према коришћењу интернета и мобилног интернета генерације Y у Србији и у јужној Калифорнији;
- компаративна анализа ставова према коришћењу интернета и мобилног интернета генерације Y у Србији и у јужној Калифорнији и
- анализа разлика у ставовима према коришћењу интернета и мобилног интернета генерације Y у Србији и јужној Калифорнији у односу на пол и степен образовања.

Бројни аутори су истраживали ставове према веб-сајту (*Bruner II & Kumar 2000; Bruner II & Kumar 2002; Johnson et al. 2006; Stevenson et al. 2000*) али не постоје резултати који се односе на земље у транзицији као ни радови који садрже компаративну анализу између економија које су на различитом степену развоја.

Основни циљеви истраживања који се односе на перцепције веб-сајта генерације Y су:

- идентификација перцепција веб-сајта генерације Y у Србији и у јужној Калифорнији;
- компаративна анализа перцепција веб-сајта испитаника из генерације Y у Србији и у јужној Калифорнији и
- анализа разлика у перцепцијама веб-сајта генерације Y у Србији и јужној Калифорнији у односу на пол и степен образовања испитаника.

7.3 Опис истраживања

У оквиру ове дисертације извршена су три паралелна истраживања у Србији и у јужној Калифорнији. Сва три истраживање на територији јужне Калифорније извршена су у

оквиру сарадње са *College of Business Administration, California State University, San Marcos*.

Истраживање организационе културе

У циљу разумевања проблема истраживања који се односе на организациону културу, као кључну карактеристику која утиче на перформансе организације у економији знања и испуњења дефинисаних циљева који се односе на тај истраживачки проблем, извршено је квантитаивно истраживање у току новембра и децембра 2016. године, истовремено на територији Србије и јужне Калифорније.

Истраживање колаборативне климе

У циљу разумевања проблема истраживања који се односе на колаборативну климу, као кључну карактеристику која утиче на перформансе организације у економији знања и испуњења дефинисаних циљева који се односе на тај истраживачки проблем, извршено је квантитаивно истраживање у периоду од новембра 2016. до марта 2017. године, истовремено на територији Србије и јужне Калифорније.

За ова два истраживања која се односе на организациону културу и колаборативну климу коришћени су упитници који су у јужној Калифорнији дистрибуирани искључиво у електронском формату, а у Србији у папирној форми. Упитници су били анонимни, а у мејлу као и на првој страни упитника у папирној форми наглашено је да ће прикупљени подаци бити коришћени само у анализи која је у оквиру овог истраживања.

Истраживање ставова генерације Y

У циљу разумевања проблема истраживања који се односе на: ставове генерације Y према коришћењу интернета и мобилног интернета и перцепцију веб-сајта; као и испуњења дефинисаних циљева који се односе на тај истраживачки проблем, извршено је квантитаивно истраживање у периоду од новембра 2016. до марта 2017. године, истовремено на територији Србије и јужне Калифорније. Упитник за ово истраживање је дистрибуиран онлајн и у Србији и у јужној Калифорнији, а позив за учешће у истраживању је послат путем платформе за маркетинг аутоматизацију „*MailChimp*” на базу од преко 2000 случајно изабраних бивших и садашњих студената Факултета техничких наука Универзитета у Новом Саду као и студената *College of Business Administration, California State University, San Marcos*.

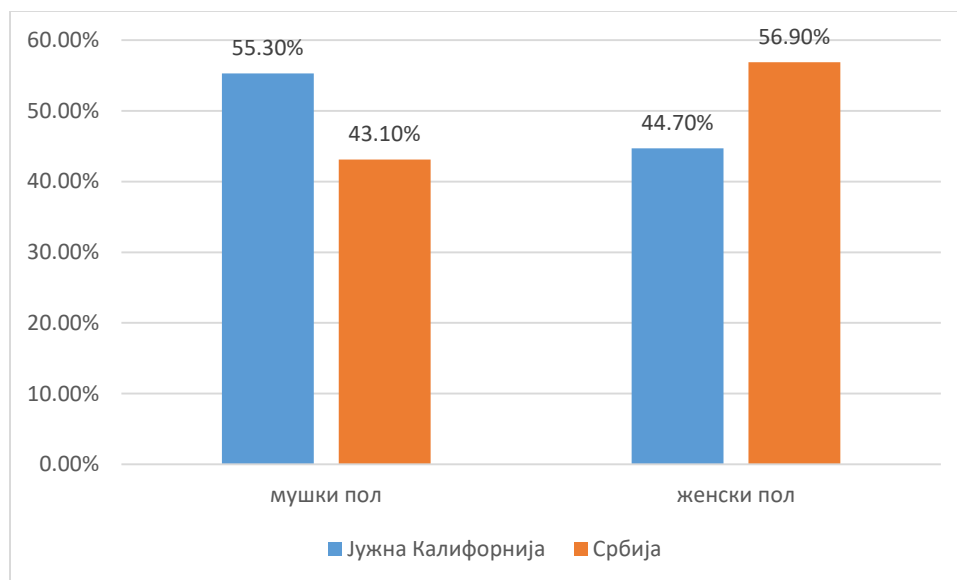
7.4 Истраживање организационе културе

7.4.1 Опис и структура узорака за истраживање организационе културе

Узорак за истраживање организационе културе се састоји од 368 испитаника, од којих 242 испитаника у оквиру истраживања спроведеног у Србији и 141 испитаника у оквиру истраживања спроведеног у јужној Калифорнији. Детаљна структура узорка дата је у табели П.1 у прилогу.

Структура узорака за истраживање организационе културе у односу на пол испитаника

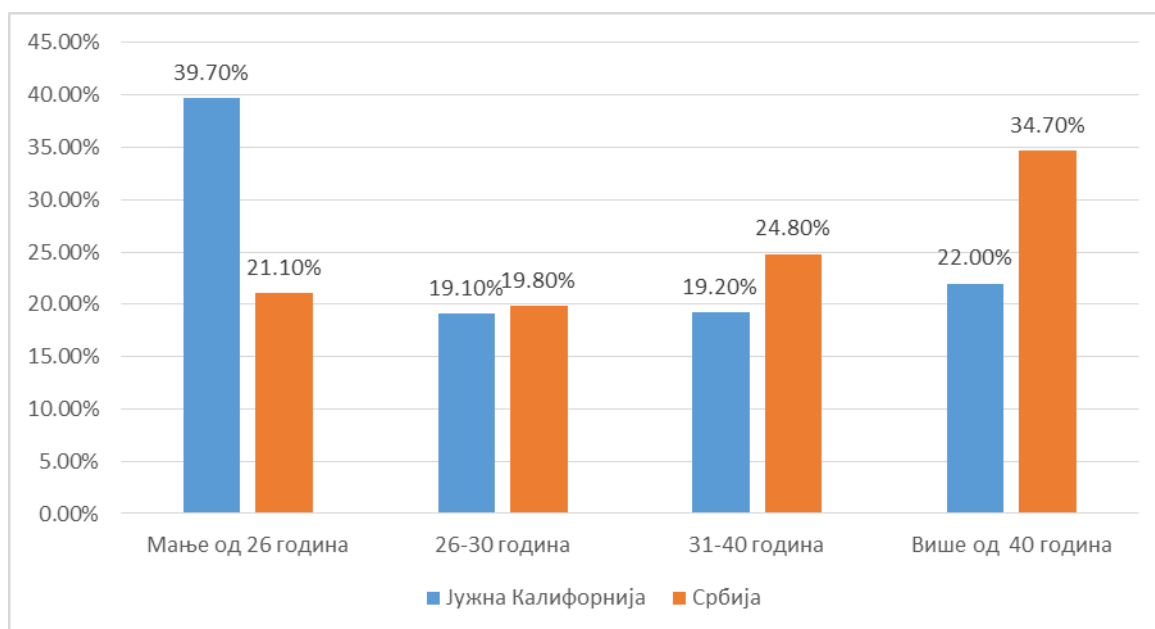
У укупном узорку из Србије испитаници мушког пола чине 43,1%, док испитаници женског пола чине 56,9%. У укупном узорку из јужне Калифорније испитаници мушког пола чине 55,3%, док испитаници женског пола чине 44,7% (Слика 21).



Слика 21 - Приказ структуре узорака за први део истраживања у односу на пол

Структура узорака за истраживање организационе културе у односу на старосну групу испитаника

Слика 22 приказује податке из табеле П.1 у прилогу који се односе на старосне групе испитаника у узорцима из Србије и јужне Калифорније. Најбројнија старосна група у узорку испитаника из јужне Калифорније су испитаници млађи од 26 година, који чине 39,7% укупног узорка, док најбројнију старосну групу у узорку испитаника из Србије чине испитаници старији од 40 година старости који чине 34,7% укупног узорка. Остале старосне групе, испитаници од 26 до 30 година старости и испитаници од 31 до 40 година старости, су заступљени у оба узорка са око 20%.

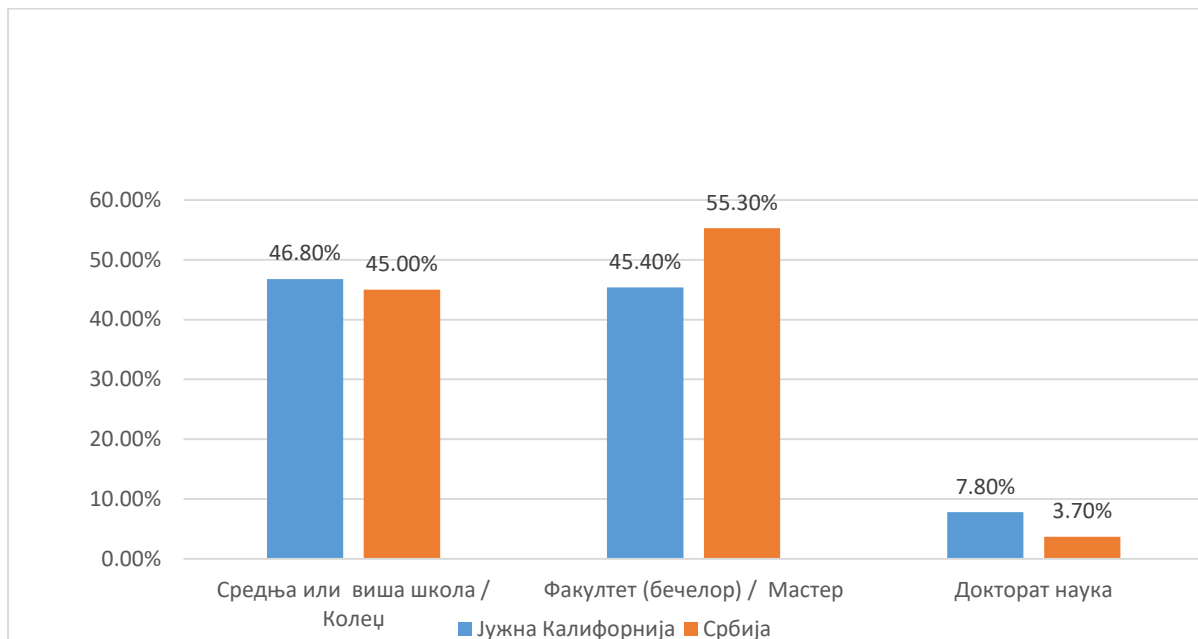


Слика 22 - Приказ структуре узорака за први део истраживања у односу на старосну групу испитаника

Структура узорака за истраживање организационе културе у односу на степен образовања испитаника

Подаци из табеле П.1 у прилогу који се односе на степен образовања испитаника у узорцима из Србије и јужне Калифорније су приказани на Слика 23. У узорку испитаника из јужне Калифорније су испитаници са завршеном средњом или вишом школом заступљени приближно једнако као испитаници са бечелор или мастер дипломом (46,8% и 45,4). У узорку из Србије најбројнију групу чине испитаници са бечелор или мастер дипломом који чине 55,3% укупног узорка. Најмање заступљена је

група испитаника са докторатом која чини 3,7% целокупног узорка из Србије, тј. 7,8% целокупног узорка из јужне Калифорније, што је било за очекивати.



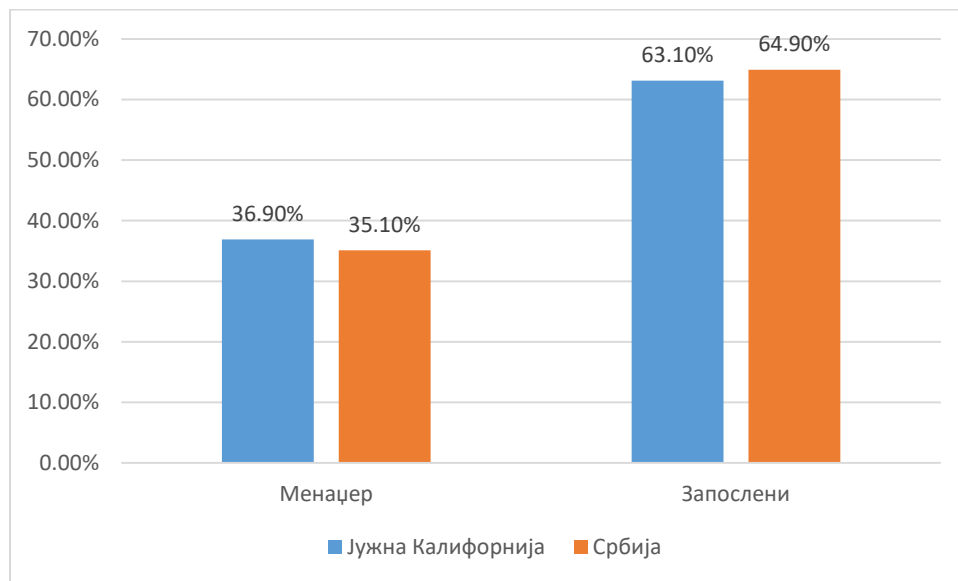
Слика 23 - Приказ структуре узорка за први део истраживања у односу на степен образовања испитаника

Структура узорка за истраживање организационе културе у односу на улогу испитаника у организацији

Табела П.1 у прилогу и Слика 24 приказују податке који се односе на улогу (позицију) у организацији испитаника у узорцима из Србије и јужне Калифорније. Дефинисане су улоге менаџера и запослених:

- менаџер: власник/директор/извршни ниво, менаџер вишег нивоа, менаџер средњег нивоа;
- запослени: запослени у организацији који нису менаџери, или студенти.

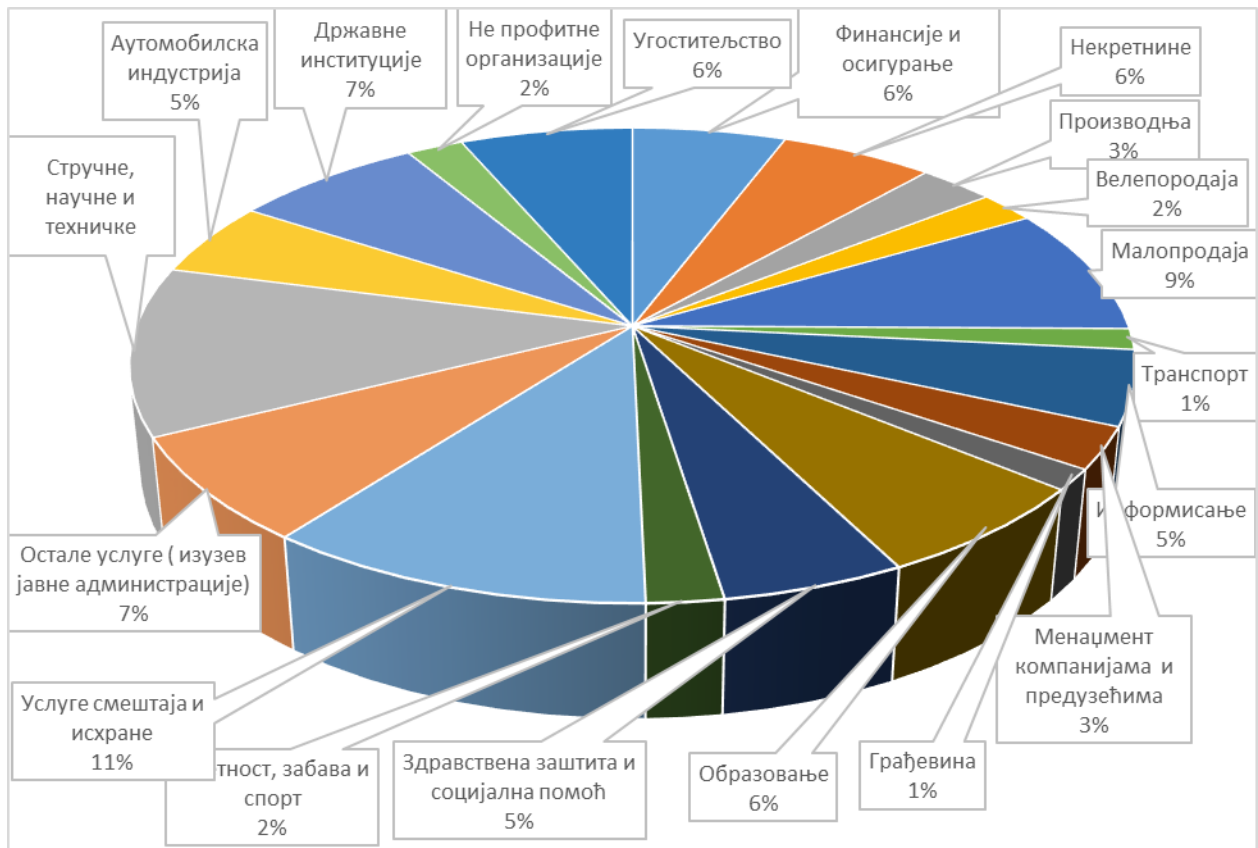
У узорцима из јужне Калифорније и Србије испитаници који су на позицији менаџера су мање заступљени од испитаника који немају позицију менаџера. У узорку из јужне Калифорније је 36,9% испитаника на позицији менаџера и 63,1% на позицији запослених. У узорку испитаника из Србије је сличан однос, 35,1 % испитаника на позицији менаџера и 64,9% на позицији запослених.



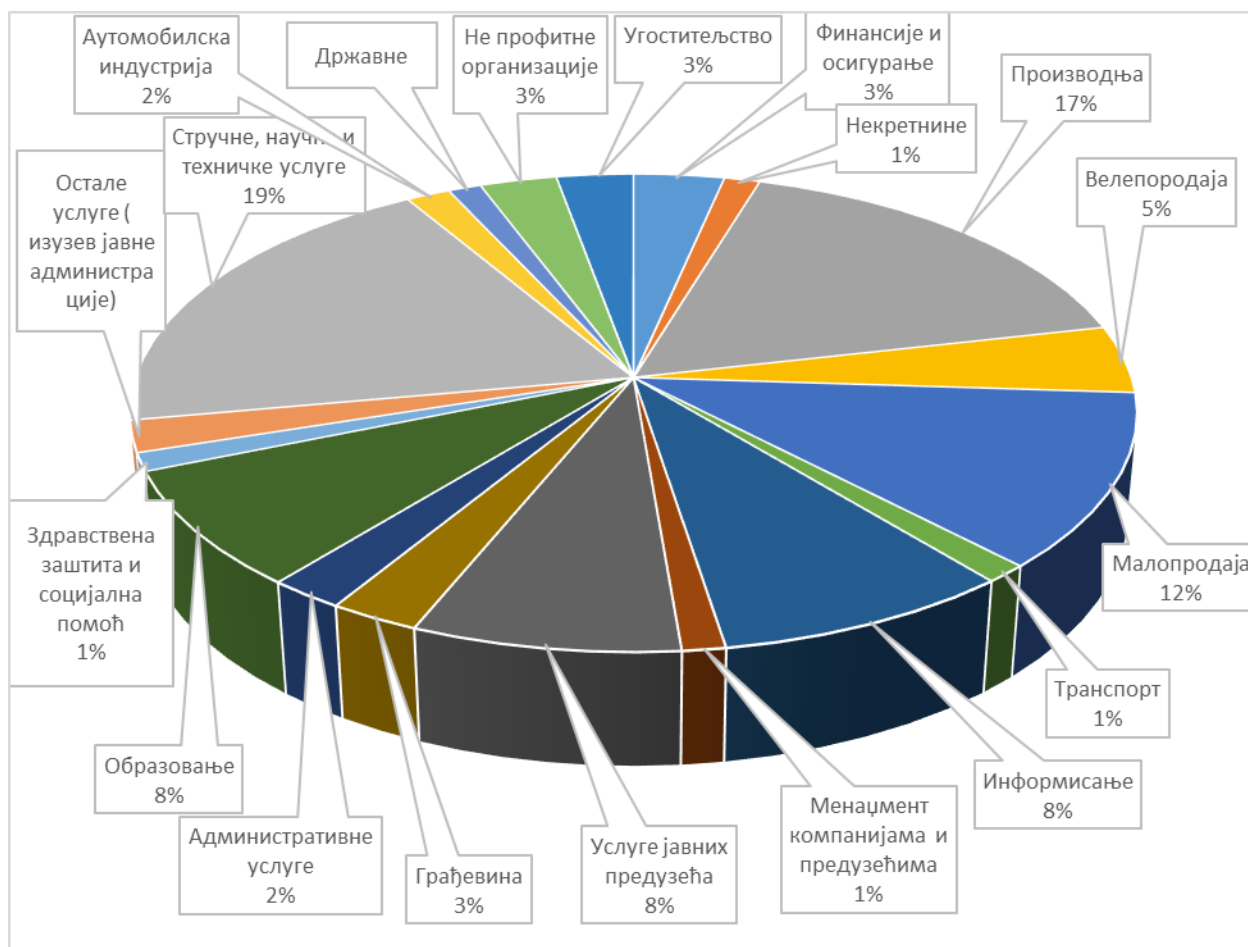
Слика 24 - Приказ структуре узорака за први део истраживања у односу на позицију испитаника у организацији

Структура узорака за истраживање организационе културе у односу на индустријску припадност организације

Истраживањем су, како се може видети из табеле П.1 заступљене организације из 23 индустријске делатности. На Слика 25 дат је приказ структуре узорка у односу на индустријску припадност организације у узорку из јужне Калифорније. Слика 26 даје приказ структуре узорка у односу на индустријску припадност организације у узорку из Србије. У узорку из јужне Калифорније највише су заступљене организације из сектора стручне, научне и техничке услуге и угоститељства, са по 11% од укупног узорка (Слика 25). У узорку из Србије највише су заступљене организације из сектора Стручне, научне и техничке услуге са 19% и производња са 17% (Слика 26).



Слика 25 - Приказ структуре узорка за први део истраживања из јужне Калифорније у односу на на индустријску припадност организације



Слика 26 - Приказ структуре узорка за први део истраживања из Србије у односу на индустријску припадност организације

Инструмент за истраживање организационе културе

У оквиру истраживања које се односило на организациону културу, а са циљем прикупљања што релевантнијих података, коришћен је структурирани Упитник 1 (у прилогу) састављен из три дела:

1. Први део упитника

Први део упитника 1 чини *Pareek*-ов (*Pareek 1994*) упитник који се састоји од 40 исказа (Упитник 1). Предмет мерења *Pareek*-овог упитника су компоненте (димензије) *OSTAPACE* модела организационе културе, које су у наставку појединачно објашњене. Упитник је за истраживање у Србији прилагођен српском језичком контексту. За сваку од осам димензија организационе културе постоји део инструмента који се на њу односи.

Оригинални упитник се састоји од 40 питања која су конципирана у виду тврдњи и од испитаника се очекивало да дефинишу свој однос према тврдњама у складу са понуђеном четворостепеном скалом: 1-само пар особа или нико не дели ово уверење; 2-само неке особе у организацији деле ово уверење; 3-релативно раширено уверење; 4-веома раширено уверење. Од 40 питања, њих 11 је негативно оријентисано.

2. Други део упитника

Други део упитника чине демографске карактеристике испитаника које се односе на: пол испитаника, највиши степен стечене стручне спреме, радно искуство, позицију коју испитаник има у организацији и старосну групу којој испитаник припада

3. Трећи део упитника

Трећи део упитника садржи информације које се односе на организацију у којој је испитаник запослен и односе се на: припадност организације приватном или јавном сектору, и припадност одређеној индустријској грани.

7.4.2 Резултати истраживања организационе културе

У овом делу рада су представљени резултати истраживања спроведених у циљу налажења одговора на постављена истраживачка питања која се односе на предмете истраживања и дефинисане циљеве, као и провере постављених хипотеза које се односе на утицајне факторе (димензије) организационе културе.

Истраживачко питање 1

Истраживање организационе културе у оквиру ове дисертације базира се на *ОСТАРАСЕ* концепту организационе културе који развио *Pareek (Pareek 1994)*. Резултати емпиријских истраживања која су извели (*Kumar & Patnaik 2002; Lather et al. 2010*) показују да је организациона култура са *ОСТАРАСЕ* вредностима и уверењима чврсто уграђена у културе многих организација из азијског региона. Истраживачи који се баве питањима применљивости америчке менаџмент теорије у другим културно–економским регионима постављају питање: „До које мере организациона теорија мора бити модификована у односу на националне разлике?” (*Fey & Denison 2003*). Имајући у виду наведено питање о применљивости менаџмент теорија развијених у другим културно -

економским регионима, као и разлике економских амбијената економија у транзицији из индустријске у економију знања (као што је Србија) и развијених економских амбијената (као што је јужна Калифорнија), формулисано је следеће истраживачко питање:

- **Истраживачко питање 1:** У којој мери је *OCTAPACE* модел организационе културе који је развио *Pareek (Pareek 1994)*, применљив у транзиционом економском окружењу као што је Србија и у окружењу економије знања, као што је јужна Калифорнија? Да ли је могуће идентификовати и мерити перцепције организационе културе у Србији и у јужној Калифорнији и њене различите димензије применом *Pareek*-овог инструмента за процену *OCTAPACE* модела организационе културе?

Другим речима, истраживање у оквиру ове тезе које се односи на истраживачко питање 1 настоји да утврди да ли је могуће модификовати *Pareek*-ов инструмент за мерење *OCTAPACE* модела организационе културе како би се могле мерити перцепције утицајних фактора (димензија) организационе културе организација у Србији и у јужној Калифорнији. Тако добијене процене би у даљем истраживању могле бити коришћене за компаративну анализу и утврђивање кључних разлика између организационих култура организација из Србије и јужне Калифорније која је третирана као еталон развијеног економског амбијента. Надаље, тако утврђене кључне разлике би послужиле као смернице развоја организационе културе (која се сматра једном од кључних карактеристика организације које утичу на њене перформансе) организација у Србији и на тај начин би допринеле ефикасној и ефективној употреби ионако оскудних ресурса у земљама у транзицији.

Предмет мерења *Pareek*-овог инструмента су компоненте (димензије) *OCTAPACE* модела организационе културе, које су у наставку појединачно објашњене. Упитник је преузет из (*Pareek 1994*) и прилагођен српском језичком контексту. За сваку од осам димензија организационе културе постоји део инструмента који се на њу односи. Оригинални упитник се састоји од 40 питања која су конципирана у виду тврдњи и од испитаника се очекивало да дефинишу свој однос према тврдњама у складу са понуђеном четворостепеном скалом: 1-само пар особа или нико не дели ово уверење; 2-само неке особе у организацији деле ово уверење; 3-релативно раширено уверење; 4-веома раширено уверење. Од 40 питања, 11 је негативно оријентисано.

Процена психометријских карактеристика димензија *OCTAPACE* модела организационе културе извршена је применом анализе главних компонената. Анализе су спроведене на индивидуалном нивоу, што значи да је анализа извршена на узорку од 383 испитаника. Да би се проценила једнодимензионалност сваке од 8 подскала *OCTAPACE* модела организационе културе, једнокомпонентна факторска анализа је спроведена на пет ставки сваке од подскала. За сваку скалу од 5 ставки екстрахован је један фактор (користећи Кајзеров критеријум да су сопствене вредности компоненте веће од 1 и критеријум заснован на дијаграму превоја, „*Scree plot*” критеријуму) што је потврђује да су подске ле које мере осам *OCTAPACE* димензија једнодимензионалне. Ставке са факторским тежинама мањим од 0.5 су искључене. Поузданост подскала је процењена преко Кронбах алфа коефицијента. Резултати анализе поузданости за подске ле дефинисане према оригиналном кључу показали су ниже вредности у односу на ранија истраживања. У циљу повећања поузданости инструмента извршена је модификација кључа тако што су из подскала инструмента одстрањене одређене ставке након чега је поузданост повећана.

Подске ле *OCTAPACE* инструмента:

1. Отвореност: Спонтано изражавање осећања и мисли и спремност да се прихвате информације и туђа мишљења без вређања. Организација охрабрује преузимање ризика и експериментисање са новим идејама и новим начинима рада.

У циљу повећања поузданости подскала извршена је модификација кључа за конструкт Отвореност, искључена је ставка ОК25: Ефикасни менаџери контролишу своја осећања (Табела 2).

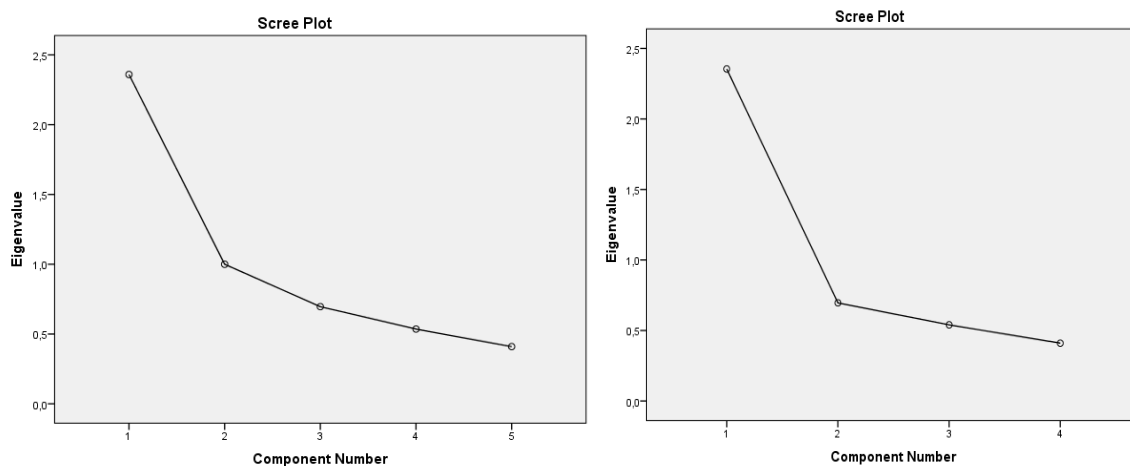
Табела 2 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подинструмента Отвореност

Отвореност	Пре модификације	После модификације
ОК01 У нашој организацији влада отворено комуницирање међу запосленима, који поштују осећања, компетентност и расуђивање других	0,772	0,775
ОК09 На састанцима постоји слободна подела информација, осећања и мишљења	0,682	0,681
ОК17 Отворена расправа и комуникација између надређених и подређених	0,804	0,804
ОК25* Ефикасни менаџери контролишу своја осећања	0,095	-
ОК33 У нашој организацији слободна и отворена комуникација између различитих нивоа помаже у решавању проблема	0,802	0,803

Напомена: * Рекодована ставка; - Изостављена ставка након модификације.

Поузданост модификованог кључа оцењена путем Кронбах алфе износи 0,763 а мера репрезентативности узорка оцењена са КМО износи 0,753 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као висока. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2=265,593$; $p=0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 58,856 %, чији је карактеристични корен $\lambda=2,354$ (Табела 10 и дијаграм превоја Слика 27) ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење може се закључити да је конструкт Отвореност психометријски валидан и поуздан.



Слика 27 - Приказ компоненти на ставкама инструмента Отвореност пре и после модификације

2. Конфронтација: Суочавање са проблемима, а не бежање од њих; дубља анализа међуљудских проблема; хватање у коштац са изазовима. Запослени се суочавају са проблемима и раде заједно да би нашли решење. Запослени се суочавају са проблемима директно, без прикривања или избегавања проблема из страха да не повреду осећања других.

У циљу повећања поузданости подскеле извршена је модификација кључа за компоненту Конфронтација. Искључена је ставка ОК26: Када дође до проблема, одговорност треба тактично пребацивати на друге (Табела 3).

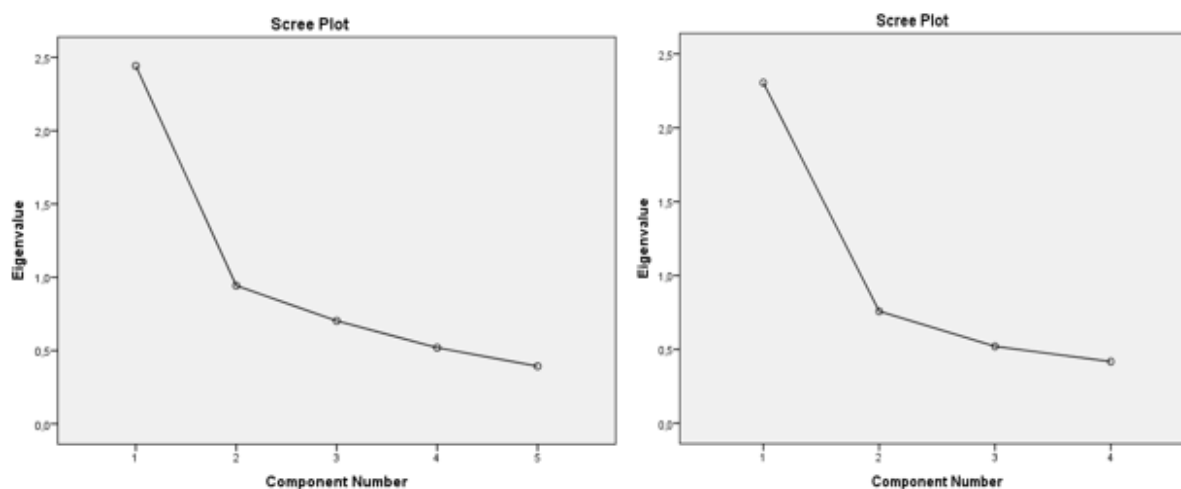
Табела 3- Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену на ставкама подскеале Конфронтација

Конфронтација		Пре модификације	После модификације
ОК02	У нашој организацији суочавање са проблемима, а не бежање од њих	0,845	0,842
ОК10	Међуљудски проблеми се анализирају дубински, а не површно	0,630	0,672
ОК18	Суочавање са изазовима који су карактеристични за ситуацију на радном месту	0,773	0,793
ОК26*	Када дође до проблема, одговорност треба тактично пребацити на друге	0,462	-
ОК34	У нашој организацији трага се за решењем проблема	0,721	0,718

Напомена: * Рекодована ставка; - Изостављена ставка након модификације.

Поузданост модификованог кључа оцењена путем Кронбах алфе износи 0,747 а мера репрезентативности узорка оцењена са КМО износи 0,740 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као висока. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2=254,112$; $p=0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 57,627 %, чији је карактеристични корен $\lambda=2,305$ (Табела 10 и дијаграм превоја Слика 28) ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење може се закључити да је конструкт Конфронтација психометријски валидан и поуздан.



Слика 28 - Приказ компоненти на ставкама инструмента Конфронтација пре и после модификације

3. Поверење: Чување информација добијених од других, а не њихова злоупотреба; осећај сигурности да ће у случају потребе остали прискочити у помоћ и да ће се држати међусобних обавеза и обећања. Запослени на департману верују једни другима и могу се ослонити на постигнуте договоре.

У циљу повећања поузданости резултата извршена је модификација кључа за компоненту Поверење. Искључена је варијабла ОК35: Када дође до хитне ситуације коју треба решити, морате се бранити (Табела 4).

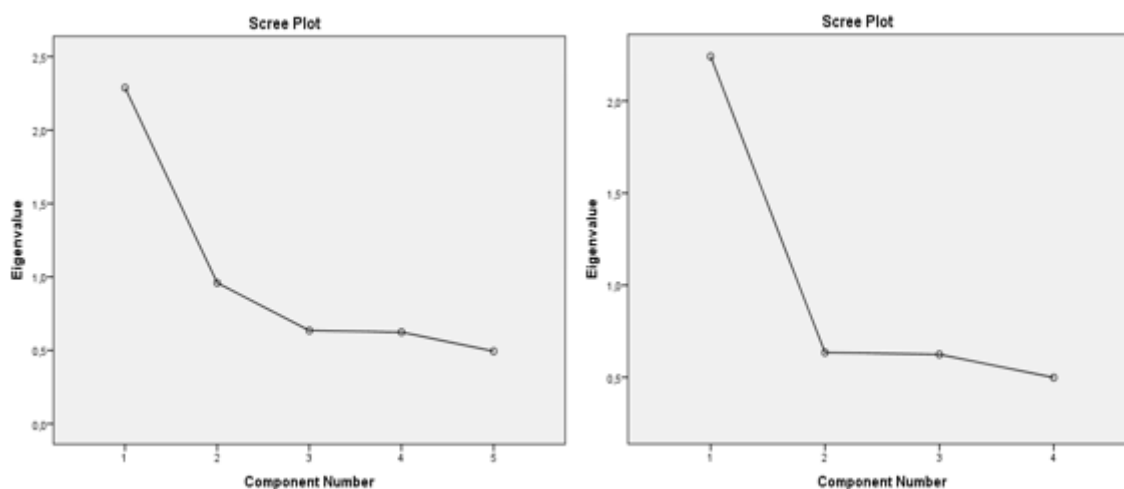
Табела 4 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену на ставкама подскеале Поверење

	Поверење	Пре модификације	После модификације
ОК03	У нашој организацији пружање моралне подршке и помоћи запосленима и колегама у кризи	0,792	0,791
ОК11	У нашој организацији постоји подршка између запослених	0,753	0,762
ОК19	Поверење у надређене, без страха да ће га злоупотребити	0,712	0,721
ОК27	Поверење рађа поверење	0,712	0,718
ОК35*	Када дође до хитне ситуације коју треба решити, морате се бранити	0,283	-

Напомена: * Рекодovана ставка; - Изостављена ставка након модификације

Поузданост модификованог кључа оцењена путем Кронбах алфе износи 0,733 а мера репрезентативности узорка оцењена са КМО износи 0,761 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као висока. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2=212,803$; $p=0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 56,034%, чији је карактеристични корен $\lambda=2,241$ (Табела 10 и дијаграм превоја Слика 29), ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење може се закључити да је конструкт Поверење психометријски валидан и поуздан.



Слика 29 - Приказ компоненти на ставкама инструмента Поверење пре и после модификације

4. Аутентичност: Склад између онога што неко осећа, говори и чини; прихватање својих дела и грешака, безрезервна подела осећања. Аутентичност је вредност која је исходиште поверења. Аутентичност је спремност особе да призна осећања која има и прихвати и осећања других који се односе према њему као особи.

У циљу повећања поузданости резултата извршена је модификација кључа за компоненту Аутентичност. Искључена је варијабла ОК12: У нашој организацији постоји тактичност, мудрост, па и мали степен манипулације, како би се ствари решиле (Табела 5).

Табела 5 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену на ставкама подскеале Аутентичност

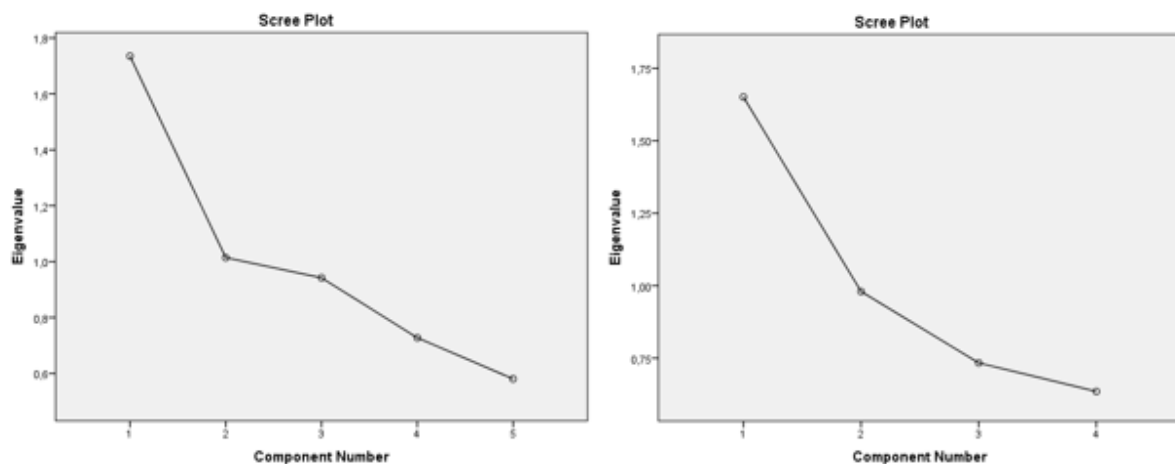
Аутентичност		Пре модификације	После модификације
ОК04	У нашој организацији усклађеност расположења и испољеног понашања	0,644	0,670
ОК12*	У нашој организацији постоји тактичност, мудрост, па и мали степен манипулације, како би се ствари решиле	0,428	-
ОК20	Прихватање учињених грешака	0,614	0,661
ОК28*	Пожељније је рећи уљудну лаж него непријатну истину	0,719	0,691
ОК36	Људи су онакви каквима се чине	0,494	0,536

Напомена: * Рекодована ставка; - Изостављена ставка након модификације

Поузданост модификованог кључа оцењена путем Кронбах алфе износи 0,516 а мера репрезентативности узорка оцењена са КМО износи 0,607 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као осредња. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2=73,806$; $p=0,000$), што значи да постоји значајна

корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 41,266%, чији је карактеристични корен $\lambda=1,651$ (табела 10 и дијаграм превоја Слика 30), ова се подскала може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење може се закључити да је конструкт Аутентичност психометријски валидан и поуздан.



Слика 30 - Приказ компоненти на ставкама инструмента Аутентичност пре и после модификације

5. Проактивност: Иницијатива, претходно планирање и превентивне мере, разматрање последица пре предузимања мера. Запослени су оријентисани на акцију, спремни да преузму иницијативу и покажу висок степен проактивности. Они антиципирају исходе и реагују и делују у правцу антиципираних потреба.

У циљу повећања валидноти резултата извршена је модификација кључа за компоненту Проактивност. Искључена је варијабла ОК37: Оно што можеш да урадиш данас, не остављај за сутра (Табела 6).

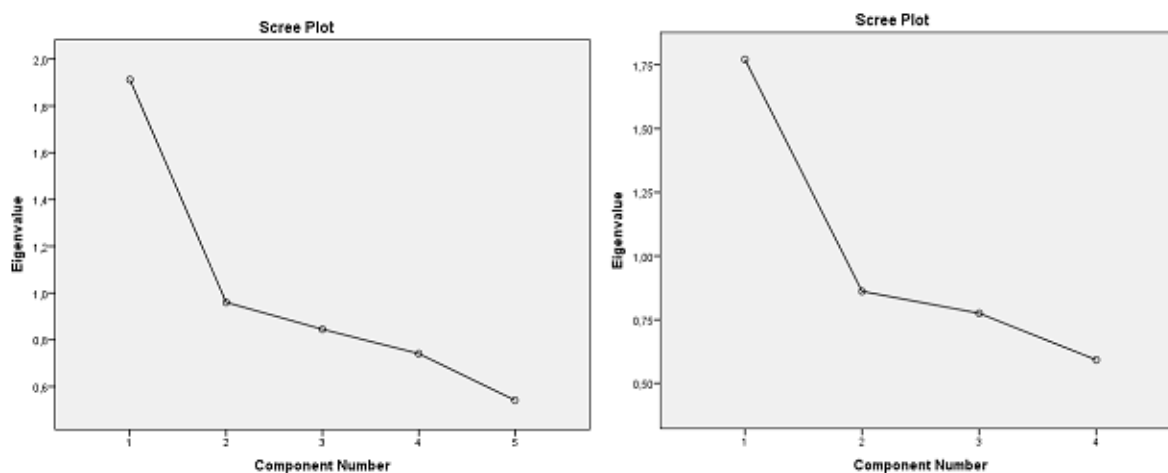
Табела 6 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену на ставкама подскеале Проактивност

Проактивност		Пре модификације	После модификације
ОК05	Предузимање превентивних мера је од највеће важности.	0,698	0,733
ОК13	Надређени подстичу подређене на размишљање о њиховом напредовању и предузимању мера у том правцу	0,502	0,569
ОК21	Разматрање позитивних и негативних аспеката пре него што се нека мера предузме	0,775	0,754
ОК29	У нашој организацији правило „Боље спречити него лечити“	0,559	0,584
ОК37	Оно што можес да урадиш данас, не остављај за сутра	0,509	-

Напомена: - Изостављена ставка након модификације

Поузданост модификованог кључа оцењена путем Кронбах алфе износи 0,569 а мера репрезентативности узорка оцењена са КМО износи 0,662 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као осредња. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2=93,358$; $p=0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 44,296 %, чији је карактеристични корен $\lambda=1,772$ (табела 10 и дијаграм превоја Слика 31), ова се подскала може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење може се закључити да је конструкт Проактивност психометријски валидан и поуздан.



Слика 31 - Приказ компоненти на ставкама инструмента Проактивност пре и после модификације

6. Аутономија: Коришћење и давање слободе за планирање и деловање у сопственој области; поштовање и подстицање индивидуалне и радне аутономије. Аутономија је спремност да се користи моћ без страха, и да се помогне другима да раде исто то. Запослени имају степен слободе да делују самостално у оквиру овлашћења која су дефинисана њиховим радним местом, односно позицијом.

У циљу повећања поузданости и валидности резултата извршена је модификација кључа за компоненту Аутономија. Искључене су варијабле ОК14: Строги надзор и усмеравање запослених у погледу њиховог понашања и ОК22: Слушати надређене и договарати се са њима уместо бављења вишим организационим циљевима (Табела 7).

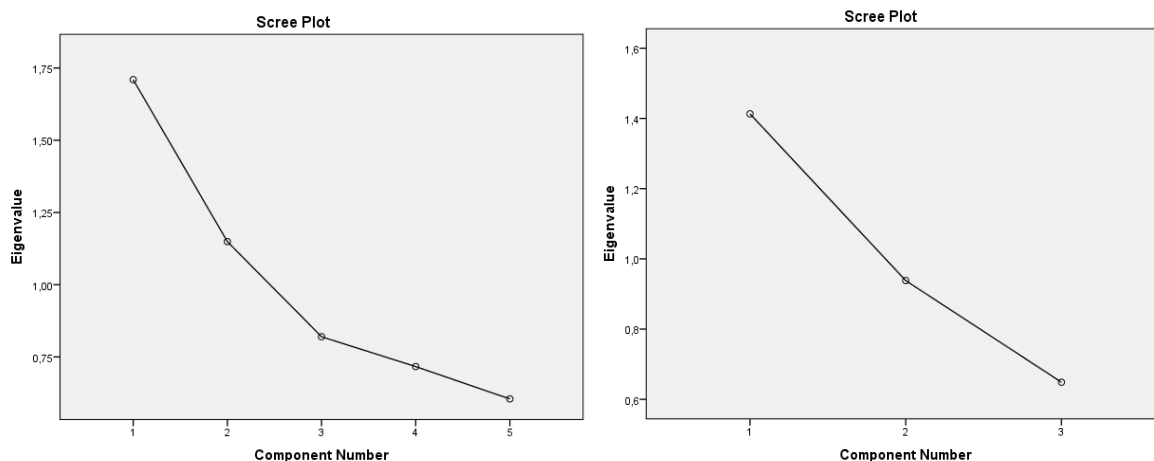
Табела 7- Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену на ставкама подскеле Аутономија

	Аутономија	Пре модификације	После модификације
КК06	Запослени самостално предузимају мере које се односе на њихов посао	0,684	0,617
КК14*	Строги надзор и усмеравање запослених у погледу њиховог понашања	-0,514	-
КК22*	Слушати надређене и договарати се са њима уместо бављења вишим организационим циљевима	-0,683	-
КК30*	Слобода за запослене резултира недостатком дисциплине	0,380	0,618
КК38	Добар начин за мотивисање запослених јесте давање самосталности у планирању њиховог рада	0,606	0,806

Напомена: * Рекодвана ставка; - Изостављена ставка након модификације

Поузданост модификованог кључа оцењена путем Кронбах алфе након модификације износи 0,421 и није прихватљива, а мера репрезентативности узорка оцењена са КМО износи 0,518 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као ниска. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2=39,515$; $p=0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 47,102 %, чији је карактеристични корен $\lambda=1,413$ (табела 10 у прилогу и дијаграм превоја Слика 32), ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Због неприхватљиво ниске вредност Кронбах алфе ова подскала је **искључена** из *OCTAPACE* инструмента.



Слика 32 - Приказ компоненти на ставкама инструмента Аутономија пре и после модификације

7. Сарадња: Пружање помоћи другима и тражење помоћи од других; тимски дух; заједнички рад појединаца и група у решавању проблема. Сарадња подразумева заједнички рад и коришћење снага сваког члана за заједнички циљ. Појединци, уместо да сами решавају своје проблеме, деле своје проблеме са другима и припремају стратегије, израђују планове деловања и спроводе их заједно.

У циљу повећања поузданости и валидности резултата извршена је модификација кључа за компоненту Сарадња. Искључена је варијабла КК23: Обављање тренутних задатака, уместо бављења вишим организационим циљевима (Табела 8).

Табела 8 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену на ставкама подскеле Сарадња

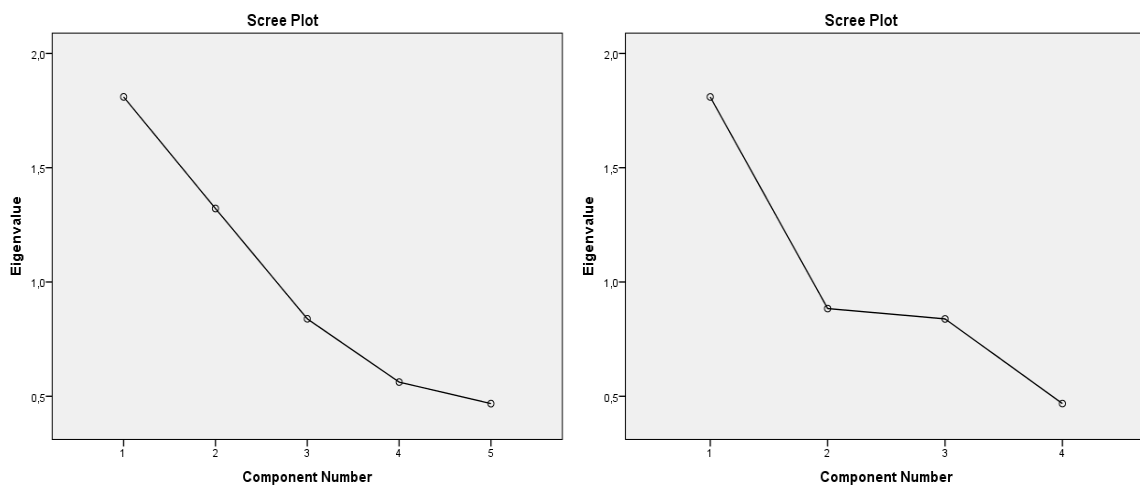
Сарадња	Пре модификације	После модификације
КК07	0,787	0.783
КК15	0,811	0.809
КК23*	-0,022	-
КК31*	0,491	0.499
КК39	0,540	0.542

Напомена: * Рекодovана ставка; - Изостављена ставка након модификације

Поузданост модификованог кључа након друге модификације оцењена путем Кронбах алфе износи 0,569 а мера репрезентативности узорка оцењена са КМО је 0.619 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као осредња. Бартлеов тест

сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2=121,983$, $p=0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 56,031%, чији је карактеристични корен $\lambda=1,681$ (табела 10 и дијаграм превоја Слика 33), ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење може се закључити да је конструкт Сарадња психометријски валидан и поуздан.



Слика 33 - Приказ компоненти на ставкама инструмента Сарадња пре и после модификације

8. Експериментисање: Коришћење и подстицање инвентивних метода у решавању проблема; коришћење повратних информација ради побољшања; нов начин посматрања ствари; подстицање креативности. Експериментисање као вредност наглашава важност иновација и спремност да се испробају нови начини решавања проблема у организацији.

У циљу повећања поузданости резултата извршена је модификација кључа за компоненту Експериментисање. Искључена је ставка ОК40-У данашњој ситуацији оштре конкуренције, консолидација и стабилност су важнији од експериментисања. (Табела 9).

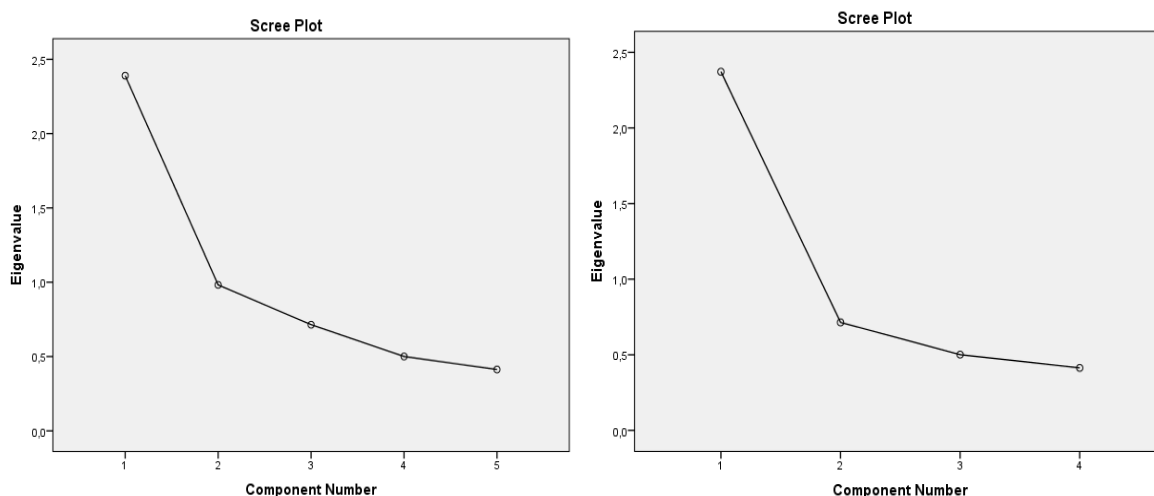
Табела 9 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену на ставкама инструмента Експериментисање

Експериментисање		Пре модификације	После модификације
ОК08	Запослени настоје да на инвентиван начин реше проблеме	0,803	0,806
ОК16	Подстицање запослених на ново схватање начина решавање проблема	0,827	0,830
ОК24	На основу примљених повратних информација настоји се променити свеобухватно понашање	0,640	0,641
ОК32	Размишљање и рад на новим стварима побољшава виталност организације.	0,787	0,788
ОК40*	У данашњој ситуацији оштре конкуренције, консолидација и стабилност су важније од експериментисања	-0,177	-

Напомена: * Рекодвана ставка; - Изостављена ставка након модификације

Поузданост модификованог кључа оцењена путем Кронбах алфе износи 0,767 а мера репрезентативности узорка оцењена са КМО износи 0,767 и према Кајзеровј интерпретацији може се категорисати као висока. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2=274,410$; $p=0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 59,289%, чији је карактеристични корен $\lambda=2,372$ (табела 10 и дијаграм превоја Слика 34), ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење може се закључити да је конструкт Сарадња психометријски валидан и поуздан.



Слика 34 - Приказ компоненти на ставкама инструмента Експериментисање пре и после модификације

Табела 10 даје приказ психометријских карактеристика модификованог *Pareek*-овог инструмента за мерење процена *OCTAPACE* модела организационе културе. У табели П.3 у прилогу приказан је оригинални кључ за сваку од осам димензија *OCTAPACE* модела организационе културе, као и модификација кључа која је креирана у циљу повећања поузданости инструмента у нашем истраживању.

На основу изведених анализа одговорено је на истраживачко питање 1 у оквиру ове дисертације и закључено да се хипотеза Х1 не одбацује:

- **Хипотеза Х1:** *Могуће је идентификовати и измерити перцепције димензија (утицајних фактора) организационе културе организација у Србији и јужној Калифорнији користећи модификовани Pareek-ов инструмент за мерење OCTAPACE модела организационе културе.*

НАПОМЕНА 1: У оквиру ове дисертације димензије *OCTAPACE* модела организационе културе дефинисане су као стандардизоване факторске променљиве преко факторских коефицијената.

Табела 10 - Психометријске карактеристике модификованог *ОСТАРАСЕ* инструмента за процену организационе културе

Ставке	Факторска засићења
Подскала 1-Отвореност ($KMO = 0,753$; $Cronbach's \alpha = 0,763$; % = 58,856%; $\Lambda = 2,354$)	
ОК01) Интеракција међу запосленима је слободна, свако поштује друге, поштују се туђа осећања, компетенције у расуђивање.	0,775
ОК09) На састанцима долази до истинске размене информација, мисли и осећања.	0,681
ОК17) Комуникација и дискусија између надређених и подређених је слободна.	0,804
ОК33) Слободна и искрена комуникација међу различитим нивоима помаже да се реше проблеми.	0,803
Подскала 2: Конфронтација ($KMO = 0,740$; $Cronbach's \alpha = 0,747$; % = 57,627%; $\Lambda = 2,305$)	
ОК02) Суочавамо се са проблемима, не зазиремо од њих.	0,842
ОК10) Улази се дубоко у анализу интерперсоналних проблема, не решава се само површински ниво ових проблема.	0,672
ОК18) Са изазовима се суочавам директно као са радном ситуацијом	0,793
ОК34) Идентификовати проблем није довољно; потребно је наћи решење.	0,718
Подскала 3: Поверење ($KMO = 0,761$; $Cronbach's \alpha = 0,733$; % = 56,304%; $\Lambda = 2,241$)	
ОК03) Нудимо моралну подршку и помоћ запосленима и колегама када су у кризи.	0,791
ОК11) Интерперсонални контакт и подршка међу запосленима.	0,762
ОК19) Поверавамо се надређенима без страха да ће наше поверење бити злоупотребљено.	0,721
ОК27) Поверење води до поверења.	0,718
Подскала 4: Аутентичност ($KMO = 0,607$; $Cronbach's \alpha = 0,516$; % = 41,266%; $\Lambda = 1,651$)	
ОК04) Постоји подударност између осећања и израженог понашања (минимална је разлика између онога што људи говоре и раде).	0,670
ОК20) Прихватимо своје грешке.	0,661
ОК28*) Рећи љубазну лаж је пожељније него рећи непријатну истину	0,691
ОК36) Људи су онакви каквима се чине	0,536
Подскала 5: Проактивност ($KMO = 0,662$; $Cronbach's \alpha = 0,569$; % = 44,296%; $\Lambda = 1,772$)	
ОК05) Предузимање превентивних мера је од највеће важности..	0,733
ОК13) Надређени подстичу подређене на размишљање о њиховом напредовању и предузимању мера у том правцу	0,569
ОК21) У обзир се узимају сви позитивни и негативни аспекти пре него што се предузме одговарајућа акција.	0,754
ОК29) Превенција је боља од лека.	0,584
Подскала 6: Сарадња ($KMO = 0,619$; $Cronbach's \alpha = 0,569$; % = 45,031%; $\Lambda = 1,81$)	
ОК07) Тимски рад и тимски дух.	0,783
ОК15) Прихвата се и цени помоћ коју нам други нуде	0,809
ОК31*) Наглашавање тимских дужности разводњава индивидуалну одговорност.	0,500
ОК39) Учесће запослених у развоју мисије и циљева организације доприноси продуктивности.	0,542
Подскала 7: Експериментисање ($KMO = 0,729$; $Cronbach's \alpha = 0,706$; % = 59,289%; $\Lambda = 2,372$)	
ОК08) Испробавају се иновативни начини за решавање проблема.	,806
ОК16) Запослени се охрабрују да имају другачији проглед на начин на који се ради.	,830
ОК24) Чине се стварни напори да се промени понашање на основу добијених повратних информација.	,641
ОК32) Размишљање и рад на новим стварима побољшава виталност организације.	,788
<i>Cronbach's α</i> за цео модификовани упитник износи 0,917	

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Rotation converged in 6 iterations.

Напомена: * ставке које су рекодване; Λ - карактеристични корен прве главне компоненте; % - обухват варијансе

Истраживачко питање 2

Друго истраживачко питање је мотивисано чињеницом да су високе организационе перформансе у великој мери повезане са снажном организационом културом, тј. са културом са добро интегрисаним и делотворним скупом вредности, уверења и понашања (Pareek 1997);

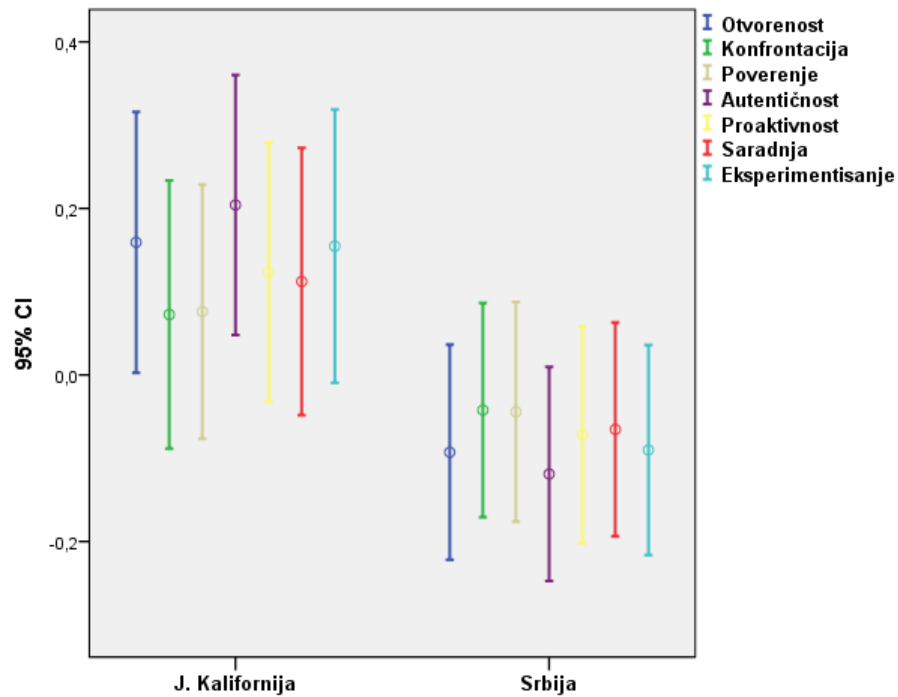
- **Истраживачко питање 2:** Да ли постоје значајне разлике у проценама организационих култура организација у Србији, економији у транзицији, и организација у јужној Калифорнији, развијеној економији?

Процена актуелне организационе културе организација у Србији и њено поређење са проценом организационе културе организација из развијеног економског амбијента, може донети вредне увиде у значај одређених димензија организационе културе. Организације из јужне Калифорније су послужиле као еталон, референтни систем за ово поређење.

У циљу анализе истраживачког питања 2 постављена је следећа хипотеза:

- **Хипотеза Х2:** *Постоје значајне разлике међу испитаницима из јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену организационе културе.*

Са Слика 35 на којој су приказани 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама модификованог *OCTAPACE* модела организационе културе се види да на свим димензијама испитаници из организација јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из организација из Србије. Прецизна анализа разлика биће представљена у наставку.



Слика 35 – 95% интервали поверења за средње вредности на *OCTAPACE* димензијама организационе културе

У циљу провере хипотезе Х2 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х1 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У Табела 11 приказани су резултати теста хомогености варијансе (Левенов тест) и t-теста за утицајне факторе (димензије) организационе културе која је једна од кључних карактеристика које утичу на перформанце организације.

У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђена је статистички значајна разлика између испитаника из Србије и јужне Калифорније у односу на следеће димензије *OCTAPACE* модела организационе културе (Табела 11):

- Отворност ($t = 2,397$, $df = 381$, $p = 0.017$);
- Аутентичност ($t = 3,088$, $df = 381$, $p = 0.002$);
- Експериментисање ($t = 2,314$, $df = 380$, $p = 0.021$).

Табела 11 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јужне Калифорније и Србије на димензијама *OCTAPACE* модела организационе културе

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Отвореност	,489	,485	2,397	381	,017	,25207570	,10515537
Конфронтација	,588	,444	1,085	381	,279	,11475958	,10578215
Поверење	2,702	,101	1,138	381	,256	,12034802	,10576585
Аутентичност	,345	,557	3,088	381	,002	,32309933	,10464431
Проактивност	1,234	,267	1,852	381	,065	,19532676	,10547176
Сарадња	,025	,876	1,697	380	,091	,17969736	,10591894
Експериментисање	,187	,665	2,314	380	,021	,24429807	,10557503

Испитаници из јужне Калифорније су позитивније проценили све димензије *OCTAPACE* модела организационе културе (Слика 35) али су те разлике статистички значајне за димензије Отвореност, Аутентичност и Експериментисање (Табела 11).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х2 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену утицаја одређених димензија *OCTAPACE* модела организационе културе.

Истраживачко питање 3

Једна од карактеристика транзиције је и приватизација јавног сектора. Та димензија транзиције генерисала је следеће истраживачко питање:

- **Истраживачко питање 3:** Да ли постоје разлике у проценама организационе културе организација из приватних и јавних сектора Србије и јужне Калифорније?

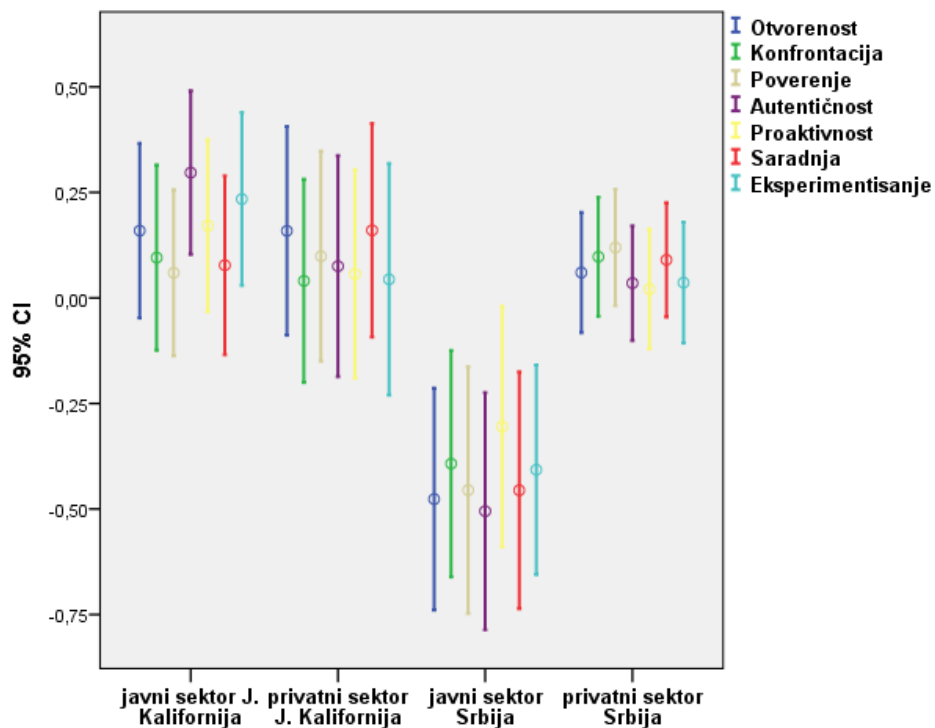
Процена и утврђивање разлика организационе културе организација јавног и приватног сектора у Србији и њихово поређење са проценом организационе културе организација из јавног и приватног сектора развијеног економског амбијента јужне Калифорније (где припадност одређеном сектору не дефинише различите позиције у економском милеу) може донети вредне увиде у значај одређених димензија организационе културе.

Организације из јавног и приватног сектора јужне Калифорније су послужиле као еталон, референтни систем за ово поређење.

У циљу анализе истраживачког питања 3 постављена је следећа хипотеза:

- **Хипотеза Х3:** *Постоје значајне разлике међу испитаницима из јавног и приватног сектора из јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену организационе културе.*

Са Слика 36, на којој су представљени 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе, се види да на свим димензијама испитаници из организација из јавног и приватног сектора из јужне Калифорније и приватног сектора Србије имају веће средње вредности од испитаника из организација из јавног сектора из Србије. На већини димензија *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе испитаници из организација приватног сектора из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из организација из приватног сектора из Србије. Прецизна анализа разлика биће представљена у наставку.

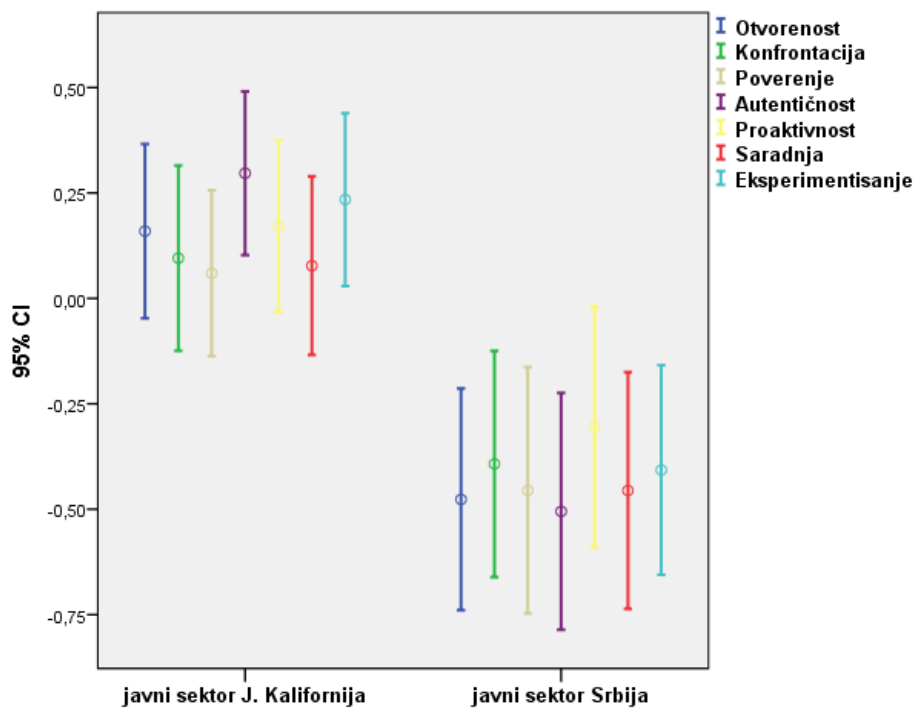


Слика 36 - 95% интервали поверења за средње вредности на *ОСТАРАСЕ* димензијама организационе културе за организације из јавног и приватног сектора јужне Калифорније и Србије

У циљу анализе истраживачког питања 3 и оцене хипотезе Х3 постављене су следеће помоћне хипотезе:

- **Хипотеза Х3-1:** *Постоје значајне разлике међу испитаницима из организација из јавног сектора из јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену организационе културе.*

На свим димензијама *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе испитаници из организација из јавног сектора из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из организација из јавног сектора из Србије (Слика 37).



Слика 37 - 95% интервали поверења за средње вредности на *ОСТАРАСЕ* димензијама организационе културе за организације из јавног сектора јужне Калифорније и Србије

У циљу провере хипотезе Х3-1 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х1 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђена је статистички значајна разлика између испитаника из јавног сектора јужне Калифорније и Србије у односу на све димензије модификованог *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе (Табела 12):

- Отвореност ($t=3,839$, $df=149$, $p=0.000$);
- Конфронтација ($t=2,830$, $df=149$, $p=0.005$);
- Поверење ($t=2,913$, $df=122,730$, $p=0.004$);
- Аутентичност ($t=4,795$, $df=149$, $p=0.000$);
- Проактивност ($t=2,707$, $df=127,615$, $p=0.008$);
- Сарадња ($t=2,631$, $df=148$, $p=0.009$);
- Експериментисање ($t=3,503$, $df=148$, $p=0.001$).

Табела 12 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јавног сектора јужне Калифорније и Србије у односу на димензије *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе

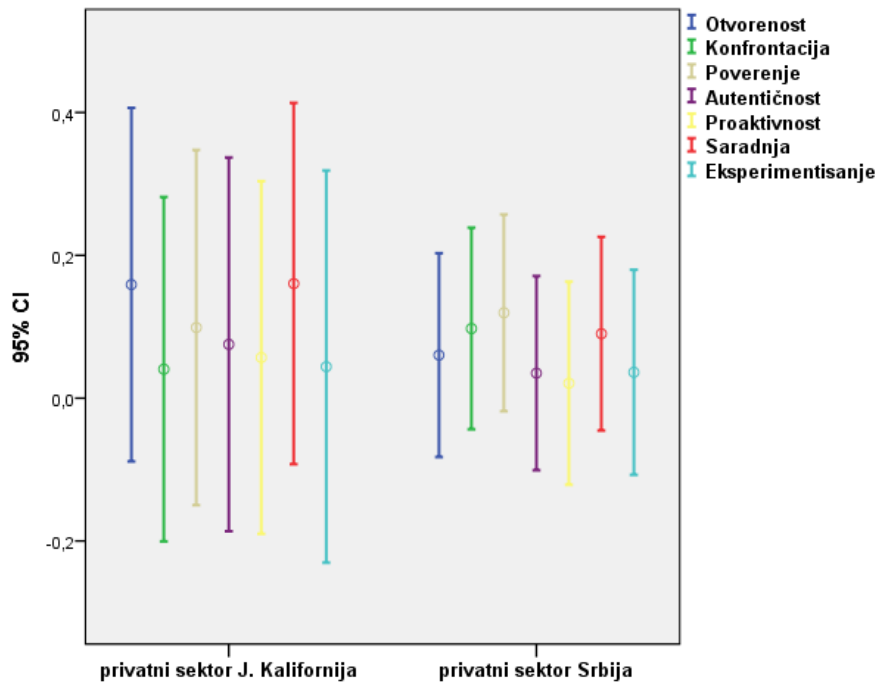
	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Отвореност	1,401	,238	3,839	149	,000	,63603027	,16567349
Конфронтација	,459	,499	2,830	149	,005	,48809506	,17248308
Поверење	8,084	,005	2,913	122,730	,004	,51474235	,17667659
Аутентичност	3,532	,062	4,795	149	,000	,80189801	,16722243
Проактивност	6,147	,014	2,707	127,615	,008	,47598232	,17580408
Сарадња	1,075	,302	2,631	148	,009	,46880164	,17817496
Експериментисање	,000	,995	3,503	148	,001	,58953833	,16831604

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х3-1 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из организација из јавног сектора јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену утицаја свих димензија *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе.

У циљу анализе истраживачког питања 3 постављена је и следећа хипотеза:

- **Хипотеза Х3-2:** *Не постоје значајне разлике међу испитаницима из организација из приватног сектора јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену организационе културе.*

На већини димензија *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе испитаници из организација из приватног сектора из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из организација из приватног сектора из Србије (Слика 38).



Слика 38 - 95% интервали поверења за средње вредности на *OCTAPACE* димензијама организационе културе за организације из приватног сектора јужне Калифорније и Србије

У циљу провере хипотезе Х3-2 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х1 тестирани су употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да не постоји статистички значајна разлика између испитаника из приватног сектора јужне Калифорније и Србије у односу на процену утицаја димензија модификованог *OCTAPACE* модела организационе културе (Табела 13).

Табела 13 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из приватног сектора јужне Калифорније и Србије у односу на димензије *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе

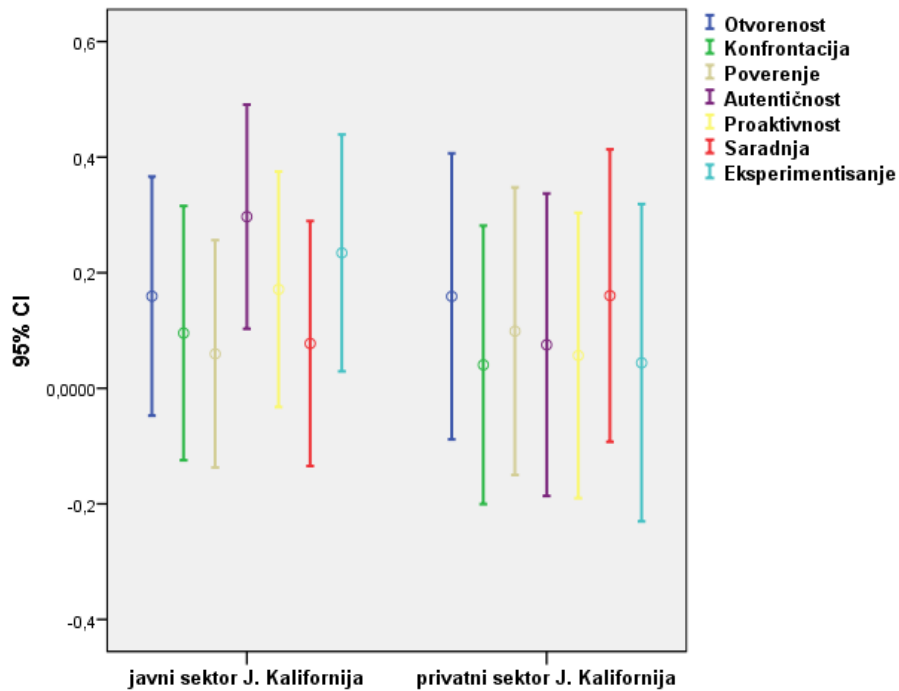
	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Отвореност	,002	,968	,689	230	,491	,09876995	,14333016
Конфронтација	,657	,418	-,403	230	,687	-,05691799	,14121053
Поверење	,054	,816	-,148	230	,883	-,02066996	,13982756
Аутентичност	,547	,460	,287	230	,775	,04026123	,14041365
Проактивност	,018	,893	,251	230	,802	,03591224	,14282990
Сарадња	,002	,968	1,200	230	,231	,16292314	,13571288
Експериментисање	,005	,944	,549	230	,584	,07894766	,14391515

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х3-2 не одбацује, тј. не постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из организација из приватног сектора јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену утицаја ни једне димензије модификованог *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе.

У циљу анализе истраживачког питања 3 постављена је и следећа хипотеза:

- **Хипотеза Х3-3:** *Не постоје значајне разлике међу испитаницима из организација из јавног и приватног сектора из јужне Калифорније у односу на њихову процену утицаја одређених димензија ОСТАРАСЕ модела организационе културе.*

Испитаници из јавног и приватног сектора јужне Калифорније имају сличне процене утицаја за све димензије *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе (Слика 39).



Слика 39 - 95% интервали поверења за средње вредности на *OCTAPACE* димензијама организационе културе за организације из јавног и приватног сектора јужне Калифорније

У циљу провере хипотезе Х3-3 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х1 тестирани су употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да не постоји статистички значајна разлика између испитаника из јавног и приватног сектора јужне Калифорније у односу на процену утицаја ни једне димензије *OCTAPACE* модела организационе културе (Табела 14).

Табела 14 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јавног и приватног сектора јужне Калифорније у односу на димензије *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе

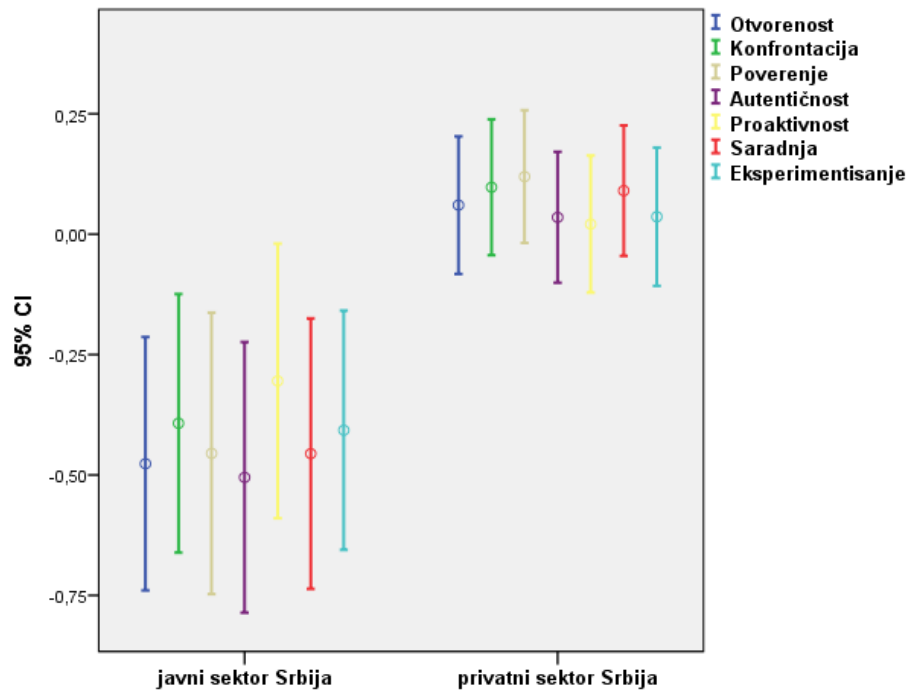
	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Отвореност	,103	,748	,003	139	,998	,00040	,16132
Конфронтација	1,212	,273	,332	139	,741	,05492	,16559
Поверење	,297	,587	-,250	139	,803	-,03927	,15715
Аутентичност	,165	,685	1,388	139	,168	,22156	,15968
Проактивност	,119	,731	,716	139	,475	,11449	,15981
Сарадња	,134	,715	-,502	139	,616	-,08290	,16511
Експериментисање	1,403	,238	1,131	139	,260	,19019	,16813

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х 3-3 не одбацује, тј. не постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из приватног и јавног сектора из јужне Калифорније у односу на њихову процену утицаја ни једне димензије *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе.

У циљу анализе истраживачког питања 3 постављена је и следећа хипотеза:

- **Хипотеза Х3-4:** *Постоје значајне разлике међу испитаницима из организација из јавног и приватног сектора из Србије у односу на њихову процену утицаја одређених димензија ОСТАРАСЕ модела организационе културе.*

На свим димензијама *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе испитаници из организација из приватног сектора из Србије имају веће средње вредности од испитаника из организација из јавног сектора из Србије (Слика 40).



Слика 40 - 95% интервали поверења за средње вредности на *OSTARACE* димензијама организационе културе за организације из јавног и приватног сектора Србије

У циљу провере хипотезе X3-4 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X1 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између испитаника из јавног и приватног сектора Србије у односу на све димензије *OSTARACE* модела организационе културе (Табела 15):

- Отвореност ($t = -3,794$, $df = 240$, $p = 0.000$);
- Конфронтација ($t = -3,463$, $df = 240$, $p = 0.001$);
- Поверење ($t = -3,543$, $df = 100,374$, $p = 0.001$);
- Аутентичност ($t = -3,446$, $df = 102,090$, $p = 0.001$);
- Проактивност ($t = -2,035$, $df = 104,304$, $p = 0.044$);
- Сарадња ($t = -3,487$, $df = 101,964$, $p = 0.001$);
- Експериментисање ($t = -3,180$, $df = 240$, $p = 0.002$).

Табела 15 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за порђење испитаника из јавног и приватног сектора Србије

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Отвореност	2,858	,092	-3,794	240	,000	-,53685564	,14149382
Конфронтација	1,845	,176	-3,463	240	,001	-,49008965	,14152150
Поверење	9,263	,003	-3,543	100,374	,001	-,57468177	,16220834
Аутентичност	5,909	,016	-3,446	102,090	,001	-,54008092	,15672480
Проактивност	6,971	,009	-2,035	104,304	,044	-,32557672	,15998451
Сарадња	5,216	,023	-3,487	101,964	,001	-,54591833	,15657789
Експериментисање	,983	,322	-3,180	240	,002	-,44322336	,13935882

Испитаници из организација из приватног сектора Србије су позитивније проценили све димензије *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе (Слика 40) и те разлике су статистички значајне за све димензије организационе културе (Табела 15).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х3-4 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из приватног и јавног сектора из Србије у односу на њихову процену утицаја свих димензија *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе.

Истраживачко питање 4

Последњих година је у литератури уочена значајна разлика у карактеристикама организација заснованих на знању, тј. организација које стварају нову вредност преваходно на знању и које углавном послују у амбијенту економије знања, од организација које стварају нову вредност доминантно на капиталу и које углавном припадају индустријској економији.

Имајући у виду да је прелаз од индустријске до економије знања процес, нису сва предузећа у истој фази транзиције, тако да се могу јавити и разлике у организационој култури. У складу са категоризацијом наведеном у научној литератури (*Alvesson 1995*) и (*Millar et al. 2016*), разматрамо две групе организација. Оне које додате вредности стварају доминантно на бази опипљивог капитала, које припадају организацијама са интензивном употребом капитала (*ЦИО* – „*capital intensive organization*”), и оне друге које додату вредност стварају доминантно на бази знања, неопипљивог капитала, које

припадају организацијама са интензивном употребом знања (*KIO*-, „*knowledge intensive organizations*“).

У групу организација *KIO* у оквиру овог истраживања сврстане су организације из следећих индустријских грана:

- финансије и осигурање;
- информисање;
- управљање компанијама и консалтинг;
- административне услуге;
- образовање;
- здравство и социјална помоћ;
- уметност, спорт и забава;
- друге услуге (осим јавне администрације);
- професионалне, научне и техничке услуге;
- државне институције;
- непрофитне организације.

У групу *CIO* организација у оквиру овог истраживања сврстане су све преостале организације заступљене у овом узорку, а које не припадају групи *KIO* организација, тј. организације које припадају преосталим индустријским гранама из Табела 16.

Табела 16 - Индустријске гране и тип индустрије: *KIO* и *CIO*

1	Рударство**	13	Образовање*
2	Финансије и осигурање *	14	Здравство и социјална помоћ*
3	Некретнине**	15	Уметност, спорт и забава*
4	Производња**	16	Смештај и исхрана**
5	Велепродаја**	17	Друге услуге (осим јавне администрације)**
6	Малопродаја**	18	Професионалне, научне и техничке услуге*
7	Транспорт**	19	Ауто индустрија**
8	Информисање*	20	Државне институције*
9	Управљање компанијама и консалтинг*	21	Војска**
10	Услуге јавних предузећа**	22	Не-профитна организација*
11	Грађевина**	23	Угоститељство**
12	Административне услуге*		

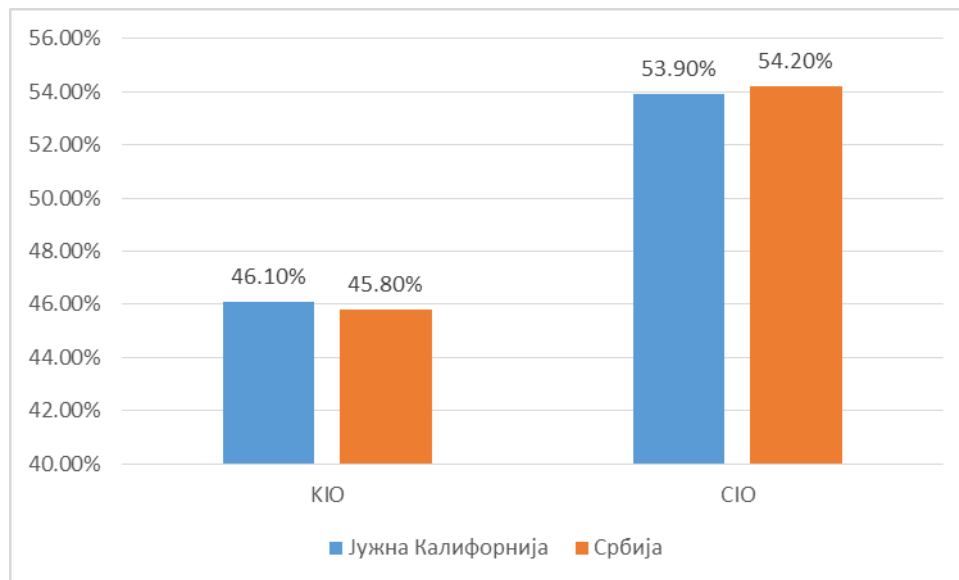
Напомена:

* - индустријска грана која је сврстана у *KIO* („*knowledge intensive organization*“) сегмент,

** - индустријска грана која је сврстана у *CIO* („*capital intensive organization*“) сегмент

На Слика 41 дат је приказ структуре узорака јужне Калифорније и Србије у односу на припадност испитаника организацијама из класе *KIO* и *CIO*. Може се закључити да оба

узорка имају скоро исти однос броја испитаника из класе *KIO* и *CIO*. У узорку јужне Калифорније тај однос је 46,1% испитаника из организација *KIO* сегмента и 53,9% испитаника из организација *CIO* сегмента. У узорку Србије тај однос је 45,8% испитаника из организација из *KIO* сегмента и 54,2% испитаника из организација из *CIO* сегмента.



Слика 41 - Приказ структуре узорка у односу на припадност организације *KIO* или *CIO* сегменту

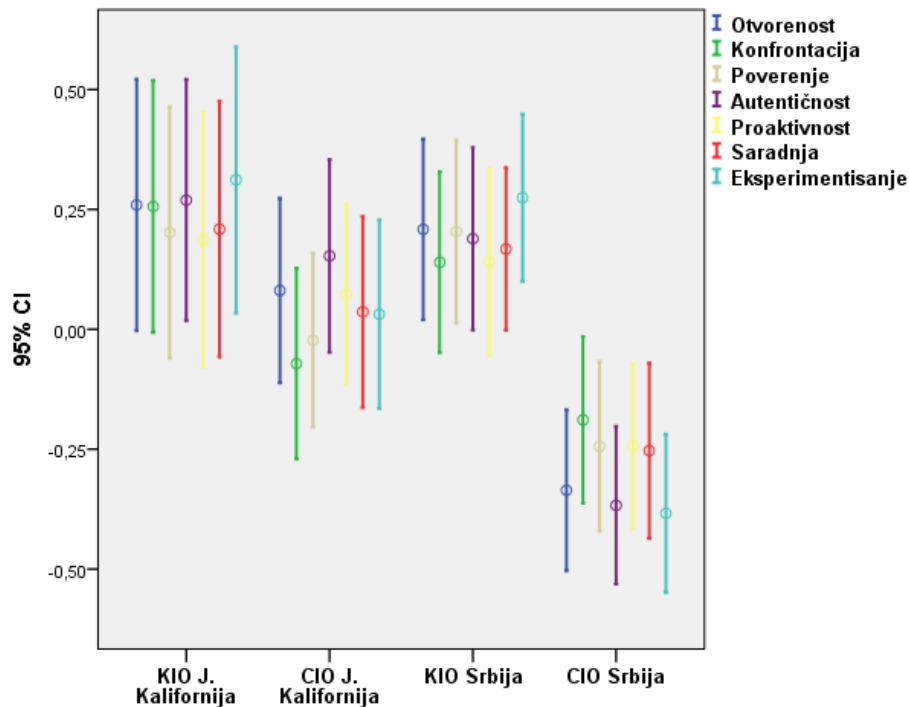
У овом раду формулисано је и седеће истраживачко питање:

- **Истраживачко питање 4:** Да ли постоје разлике у проценама организационе културе организација из *KIO* и *CIO* сегмента Србије и јужне Калифорније?

Процена актуелне организационе културе организација из *CIO* и *KIO* сегмента у Србији и њено поређење са проценом организационе културе организација из *CIO* и *KIO* сегмента у јужној Калифорнији, која се у овом истраживању третира као еталон амбијента који припада економији знања, може донети вредне увиде у значај одређених димензија организационе културе за организације из *CIO* и *KIO* сегмента. У циљу анализе истраживачког питања 4 постављена је следећа хипотеза:

- **Хипотеза Х4:** Постоје значајне разлике међу испитаницима из *CIO* и *KIO* сегмента из јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену организационе културе.

Са Слика 42 на којој су приказани 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама *OSTARACE* модела организационе култура се види да на свим димензијама *OSTARACE* модела организационе културе испитаници из организација из *KIO* сегмената из јужне Калифорније и Србије имају веће средње вредности од испитаника из организација из *CIO* сегмената из јужне Калифорније и Србије. Прецизна анализа разлика биће представљена у наставку.

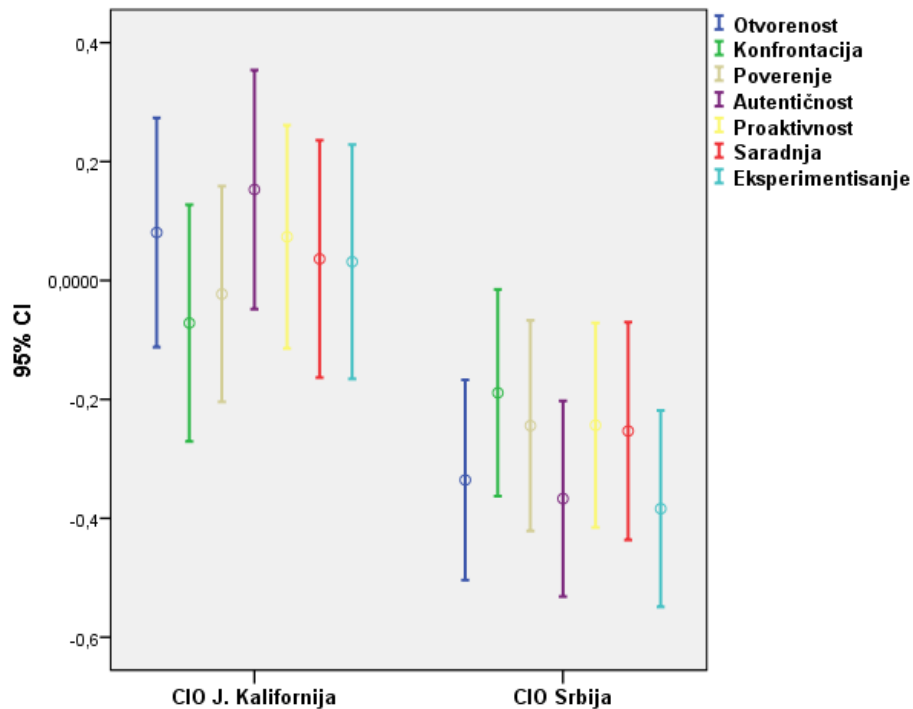


Слика 42 - 95% интервали поверења за средње вредности на *OSTARACE* димензијама организационе културе за организације из *KIO* и *CIO* сегмената јужне Калифорније и Србије

У циљу анализе истраживачког питања 4 и оцене хипотезе Х4 постављене су следеће помоћне хипотезе:

- **Хипотеза Х4-1:** *Постоје значајне разлике међу испитаницима из организација из CIO сегмената из јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену организационе културе.*

На свим димензијама *OSTARACE* модела организационе културе испитаници из организација из *CIO* сегмента из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из организација из *CIO* сегмента из Србије (Слика 43).



Слика 43 - 95% интервали поверења за средње вредности на *OSTARACE* димензијама организационе културе за организације из *CIO* сегмента јужне Калифорније и Србије

У циљу провере хипотезе Х4-1 фактроски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х1 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између испитаника из организација из *CIO* сегмената јужне Калифорније и Србије. Испитаници из организација из *CIO* сегмента из јужне Калифорније су позитивније проценили све димензије *OSTARACE* модела организационе културе (Слика 43) и те разлике су статистички значајне за следеће димензије (Табела 17):

- Отвореност ($t = 3,118$, $df = 211$, $p = 0.002$);
- Аутентичност ($t = 3,902$, $df = 211$, $p = 0.000$);
- Проактивност ($t = 2,470$, $df = 187,575$, $p = 0.014$);
- Сарадња ($t = 2,206$, $df = 211$, $p = 0.028$);
- Експериментисање ($t = 4,165$, $df = 211$, $p = 0.000$).

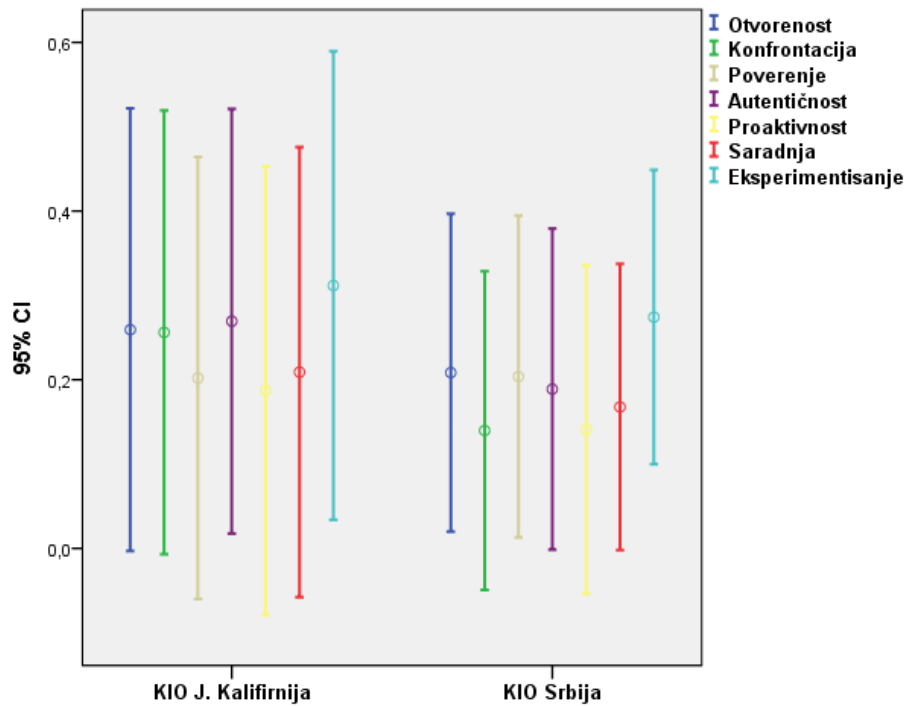
Табела 17 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за порђење испитаника из организација из *СЛО* сегмената из јужне Калифорније и Србије

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Отвореност	1,229	,269	3,118	211	,002	,41633245	,13350839
Конфронтација	1,862	,174	,851	211	,396	,11734095	,13783242
Поверење	4,208	,041	1,629	211	,105	,22145279	,13594237
Аутентичност	,069	,793	3,902	211	,000	,51994683	,13324117
Проактивност	4,930	,027	2,470	187,575	,014	,31694490	,12833148
Сарадња	,300	,585	2,206	211	,028	,32692395	,14822753
Експериментисање	,331	,566	4,165	211	,000	,57666914	,13844478

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х4-1 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из организација *СЛО* сегмента из јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену утицаја димензија *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе.

- **Хипотеза Х4-2:** *Не постоје значајне разлике међу испитаницима из организација из КЛО сегмента из јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену организационе културе.*

На свим димензијама *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе испитаници из организација из *КЛО* сегмента јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из организација из *КЛО* сегмента Србије (Слика 44).



Слика 44 - 95% интервали поверења за средње вредности на *OCEAPACE* димензијама организационе културе за организације из *KIO* сегмената јужне Калифорније и Србије

У циљу провере хипотезе Х4-2 фактроски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х1 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да не постоји статистички значајна разлика између испитаника из организација из *KIO* сегмената јужне Калифорније и Србије (Табела 18).

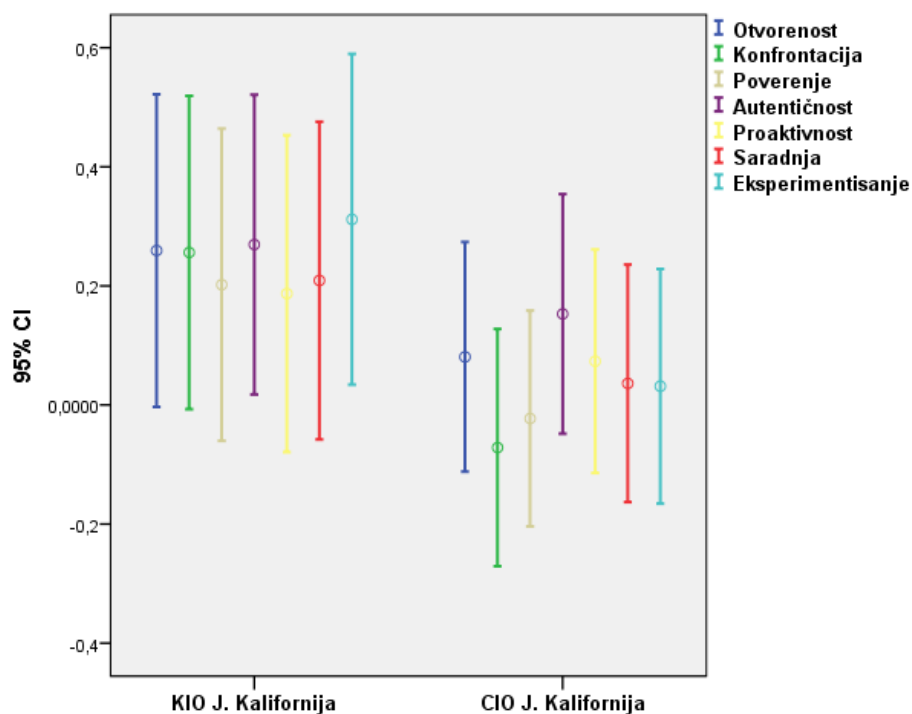
Табела 18 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из организација из КИО сектора из јужне Калифорније и Србије

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Отвореност	,789	,376	,318	168	,751	,05090248	,16010106
Конфронтација	,324	,570	,725	168	,469	,11637714	,16047797
Поверење	,001	,975	-,011	168	,991	-,00179058	,16129592
Аутентичност	,143	,706	,508	168	,612	,08057595	,15866259
Проактивност	,652	,421	,281	168	,779	,04610120	,16426290
Сарадња	,792	,375	-,005	167	,996	-,00076680	,14496507
Експериментисање	1,596	,208	-1,127	167	,261	-,17018842	,15102315

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х4-2 не одбацује, тј. не постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из организација КИО сегмената јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену утицаја димензија ОСТАРАСЕ модела организационе културе.

- **Хипотеза Х4-3:** *Не постоје значајне разлике међу испитаницима из организација из КИО и СИО сегмената из јужне Калифорније у односу на њихову процену утицаја одређених димензија ОСТАРАСЕ модела организационе културе.*

На већини димензијама ОСТАРАСЕ модела организационе културе испитаници из организација из КИО сегмента из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из организација из СИО сегмента (Слика 45).



Слика 45 - 95% интервали поверења за средње вредности на *OCEAN* димензијама организационе културе за организације из *KIO* и *CIO* сегмената јужне Калифорније

У циљу провере хипотезе Х4-3 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х1 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да не постоји статистички значајна разлика између испитаника из *KIO* и *CIO* сегмента из јужне Калифорније (Табела 19).

Табела 19 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за порђење испитаника из организација из *CIO* и *KIO* сегмената јужне Калифорније

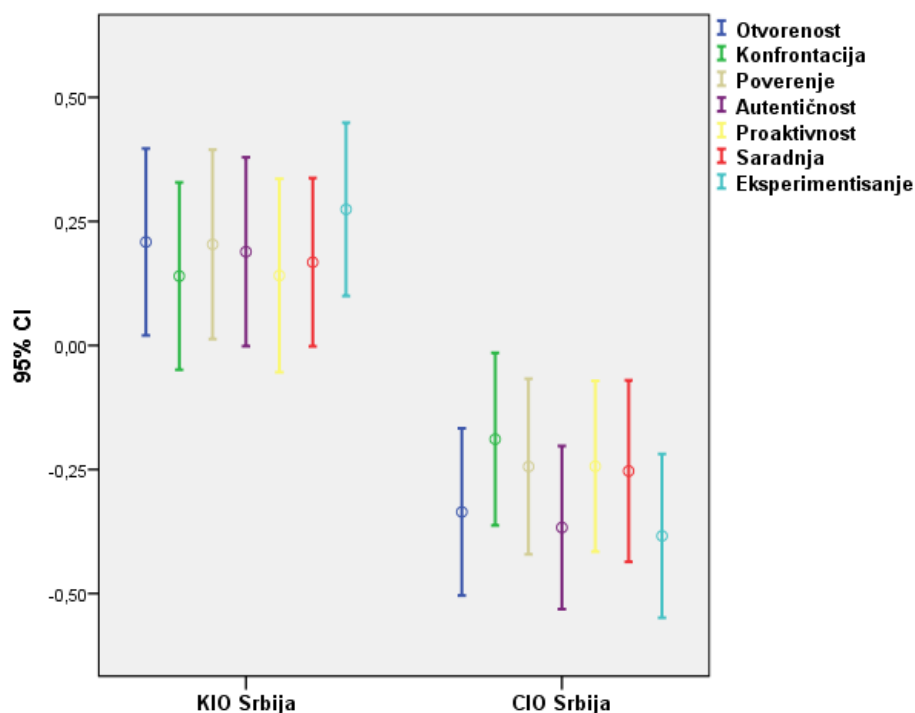
	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Отвореност	,590	,444	,396	139	,693	,06579	,16625
Конфронтација	,000	,989	,357	139	,722	,06088	,17074
Поверење	1,908	,169	-,767	139	,445	-,12402	,16174
Аутентичност	1,503	,222	,503	139	,616	,08333	,16564
Проактивност	,367	,546	-,558	139	,578	-,09195	,16491
Сарадња	,261	,610	,569	139	,570	,09680	,17021
Експериментисање	,100	,752	-,341	139	,734	-,05930	,17409

Испитаници из *KIO* сегмента јужне Калифорније су позитивније проценили од испитаника из *CIO* сегмента димензије Отвореност, Конфронтацију, Аутентичност и Сарадњу (Слика 45), али те разлике нису статистички значајне (Табела 19).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х4-3 не одбацује, тј. не постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из организација *KIO* и *CIO* сегмената из јужне Калифорније у односу на њихову процену утицаја димензија *OSTARACE* модела организационе културе.

- **Хипотеза Х4-4:** *Постоје значајне разлике међу испитаницима из организација из KIO и CIO сегмената Србије у односу на њихову процену организационе културе.*

На свим димензијама *OSTARACE* модела организационе културе испитаници из организација из *KIO* сегмента из Србије имају веће средње вредности од испитаника из организација из *CIO* сегмента из Србије (Слика 46).



Слика 46 - 95% интервали поверења за средње вредности на *OSTARACE* димензијама организационе културе за организације из *KIO* и *CIO* сегмената Србије

У циљу провере хипотезе Х4-4 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х1 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних

разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између испитаника из *KIO* и *CIO* сектора Србије.

Испитаници из *KIO* организација из Србије су позитивније проценили све димензије *OSTARACE* модела организационе културе (Слика 46) и те разлике су статистички значајне за све димензије организационе културе (Табела 20):

- Отвореност ($t = 4,265$, $df = 240$, $p = 0.000$);
- Конфронтација ($t = 2,529$, $df = 240$, $p = 0.012$);
- Поверење ($t = 3,395$, $df = 240$, $p = 0.001$);
- Аутентичност ($t = 4,392$, $df = 240$, $p = 0.000$);
- Проактивност ($t = 2,933$, $df = 240$, $p = 0.004$);
- Сарадња ($t = 3,273$, $df = 240$; $p = 0.001$);
- Експериментисање ($t = 5,394$, $df = 240$, $p = 0.000$).

Табела 20 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из организација из *CIO* и *KIO* сектора Србије

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Отвореност	,093	,761	4,265	240	,000	,54400641	,12755797
Конфронтација	,110	,740	2,529	240	,012	,32866222	,12998252
Поверење	,100	,752	3,395	240	,001	,44800603	,13194642
Аутентичност	,675	,412	4,392	240	,000	,55584596	,12657236
Проактивност	,342	,559	2,933	240	,004	,38444363	,13105598
Сарадња	2,965	,086	3,273	240	,001	,42085530	,12859673
Експериментисање	,663	,416	5,394	240	,000	,65815851	,12202160

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х4-4 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из организација *CIO* и *KIO* сегмената Србије у односу на њихову процену утицаја свих димензија *OSTARACE* модела организационе културе.

Истраживачко питање 5

Када је у питању узорак, већина истраживача је процењивала организациону културу само из визуре менаџера или директора (*Denison & Mishra 1995; Gordon & DiTomaso*

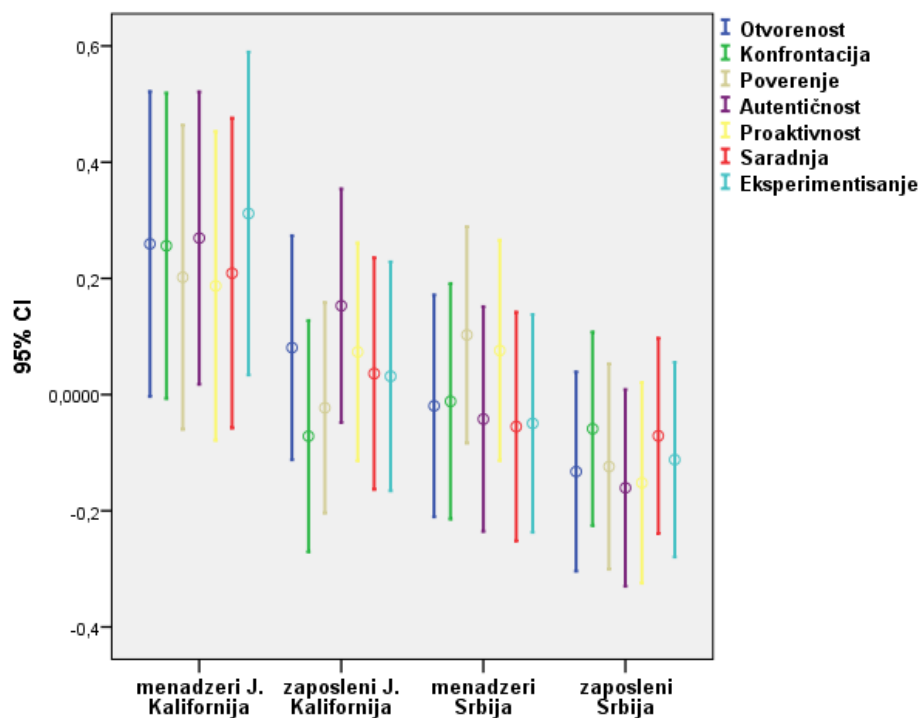
1992; Heskett & Kotter 1992; Babinková et al. 2014). То је оштро критиковано од стране неколико аутора (Abu-Jarad et al. 2010). Ти аутори су тврдили да је за истраживање организационе културе императив да се истражују ставови запослених свих нивоа. Имајући то у виду у оквиру истраживања у овој дисертацији формулисано је следеће истраживачко питање:

- **Истраживачко питање 5:** Како различите групе (менаџери и запослени) у јужној Калифорнији и Србији процењују организациону културу?

Са Слика 47, на којој су дати 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама *OCTAPACE* модела организационе културе, се види да на свим димензијама менаџери из јужне Калифорније и Србије имају веће средње вредности од запослених из јужне Калифорније и Србије, респективно. Прецизна анализа разлика биће представљена у наставку.

У циљу анализе истраживачког питања 5 постављена је следећа хипотеза:

- **Хипотеза Х5:** Постоје значајне разлике између менаџера и запослених из јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену организационе културе.

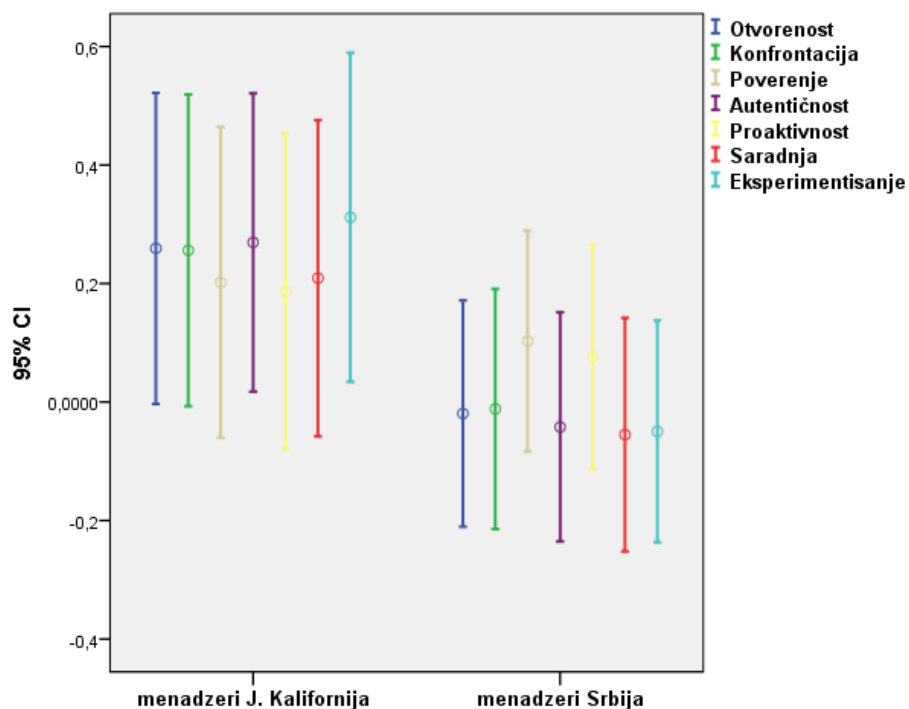


Слика 47 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама *OCTAPACE* модела организационе културе за менаџере и запослене из јужне Калифорније и Србије

У циљу анализе истраживачког питања 5 и провере хипотезе Х5 постављене су следеће помоћне хипотезе:

- **Хипотеза Х5-1:** *Постоје значајне разлике међу менаџерима из организација из јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену организационе културе.*

На свим димензијама *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе, менаџери из јужне Калифорније имају веће средње вредности од менаџера из Србије (Слика 48).



Слика 48 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе за менаџере из јужне Калифорније и Србије

У циљу провере хипотезе Х5-1 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х1 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између менаџера из јужне Калифорније и Србије на следећим димензијама *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе (Табела 21):

- Аутентичност ($t = 1,989$, $df = 145$, $p = 0.049$);
- Експериментисање ($t = 2,153$, $df = 112,678$, $p = 0.033$).

Табела 21 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за порђење менаџера из јужне Калифорније и Србије

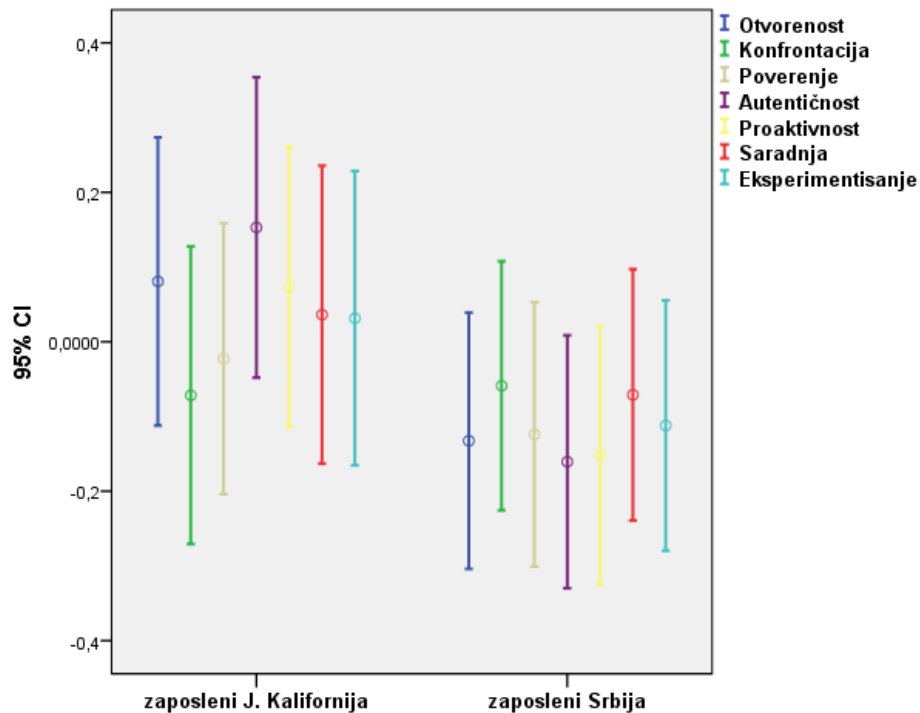
	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Отвореност	2,747	,100	1,756	145	,081	,27880244	,15875817
Конфронтација	1,019	,314	1,633	145	,105	,26768922	,16395044
Поверење	2,235	,137	,634	145	,527	,09934333	,15672654
Аутентичност	1,837	,177	1,989	145	,049	,31151800	,15665243
Проактивност	1,983	,161	,698	145	,487	,11118387	,15938215
Сарадња	1,083	,300	1,624	145	,107	,26410084	,16267052
Експериментисање	4,917	,028	2,153	112,678	,033	,36129660	,16783844

Менаџери из јужне Калифорније су позитивније проценили све димензије *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе (Слика 48) и те разлике су статистички значајне за димензије Аутентичност и Експериментисање (Табела 21).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х4-1 не одбацује, тј. постоје статистички значајне разлике међу менаџерима из јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену утицаја одређених димензија *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе.

- **Хипотеза Х5-2:** *Постоје значајне разлике међу запосленима из организација из јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену организационе културе.*

На свим димензијама *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе, изузев димензије Конфронтација, запослени из јужне Калифорније имају веће средње вредности од запослених из Србије (Слика 49).



Слика 49 - 95% интервали поверења за средње вредности на *OCTAPACE* димензијама организационе културе за запослене из јужне Калифорније и Србије

У циљу провере хипотезе X5-2 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X1 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између запослених из јужне Калифорније и Србије само у процени утицаја димензије Аутентичност (Табела 22):

- Аутентичност ($t = 2,231$, $df = 234$, $p = 0,027$).

Табела 22 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење процена запослених из јужне Калифорније и Србије

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Отвореност	4,213	,041	1,519	234	,130	,21325192	,14042606
Конфронтација	2,994	,085	-,092	234	,927	-,01272757	,13860062
Поверење	9,836	,002	,791	205,600	,430	,10106731	,12771268
Аутентичност	3,213	,074	2,231	234	,027	,31348485	,14053617
Проактивност	6,022	,015	1,752	197,002	,081	,22538929	,12864475
Сарадња	1,408	,237	,768	234	,443	,10722016	,13957647
Експериментисање	1,432	,233	1,036	234	,301	,14359926	,13864298

Запослени из јужне Калифорније имају веће средње вредности од запослених из Србије на свим димензијама *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе, изузев Конфронтације (Слика 49), али те разлике су статистички значајне само на димензији Аутентичност (Табела 22).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х5-2 не одбацује, тј. постоји статистички значајна разлика међу запосленима из јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену утицаја димензије Аутентичност *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе.

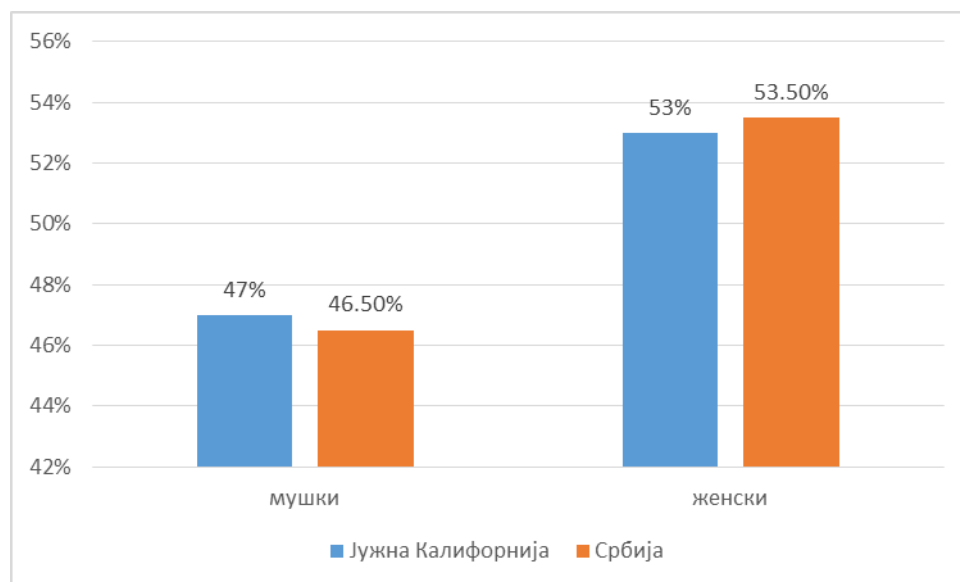
7.5 Истраживање колаборативне климе

7.5.1 Опис и структура узорака за истраживање колаборативне климе

Узорак за истраживање колаборативне климе се састоји од 716 испитаника, од којих 282 испитаника у оквиру истраживања спроведеног у Србији и 434 испитаника у оквиру истраживања спроведеног у јужној Калифорнији. Детаљна структура узорка дата је у табели П.4 у прилогу.

Структура узорака за истраживање колаборативне климе у односу на пол испитаника

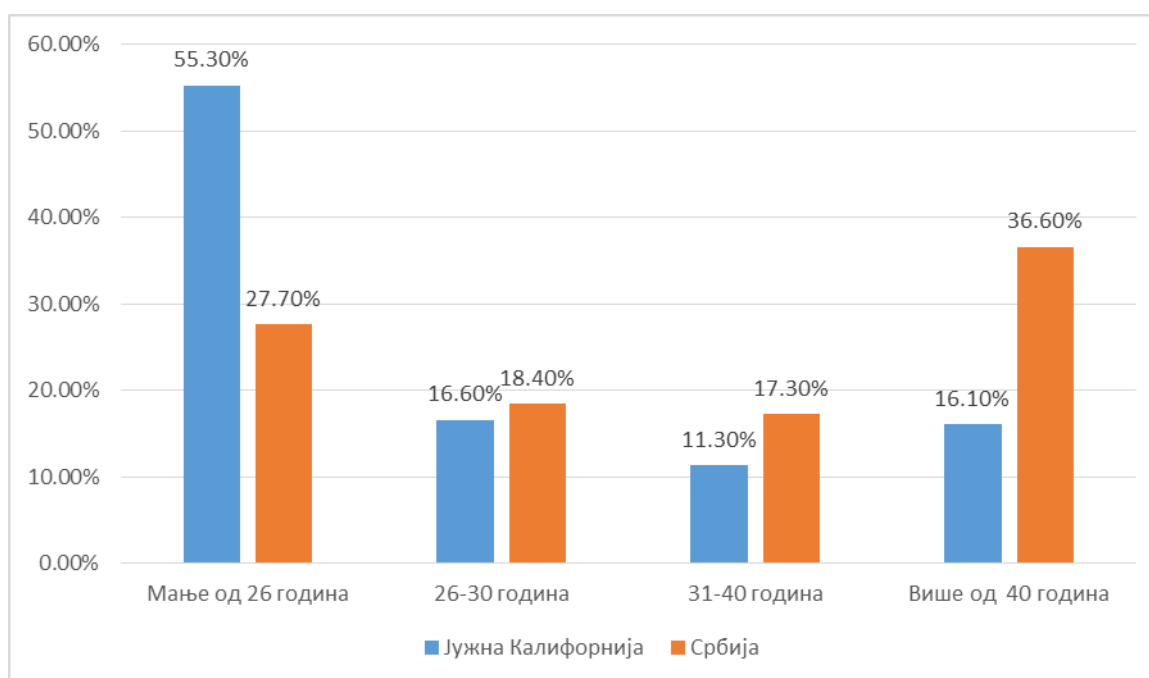
На Слика 50 приказани су подаци из табеле П.4 који се односе на пол испитаника у узорцима из Србије и јужне Калифорније. У укупном узорку из Србије испитаници мушког пола чине 46,5%, док испитаници женског пола чине 53,5%. У укупном узорку из јужне Калифорније испитаници мушког пола чине 47,0%, док испитаници женског пола чине 53,0%.



Слика 50 - Приказ структуре узорака у односу на пол за истраживање колаборативне климе

Структура узорака за истраживање колаборативне климе у односу на старосну групу испитаника

Подаци из табеле П.4 (у прилогу) који се односе на старосне групе испитаника у узорцима из Србије и јужне Калифорније приказани су на Слика 51. Најбројнија старосна група у узорку испитаника из јужне Калифорније су испитаници млађи од 26 година старости који чине 55,3% укупног узорка, док најбројнију старосну групу у узорку испитаника из Србије чине испитаници старији од 40 година старости који чине 36,6% укупног узорка. Испитаници од 26 до 30 година старости и испитаници од 31 до 40 година старости, су подједно заступљени у оба узорка.

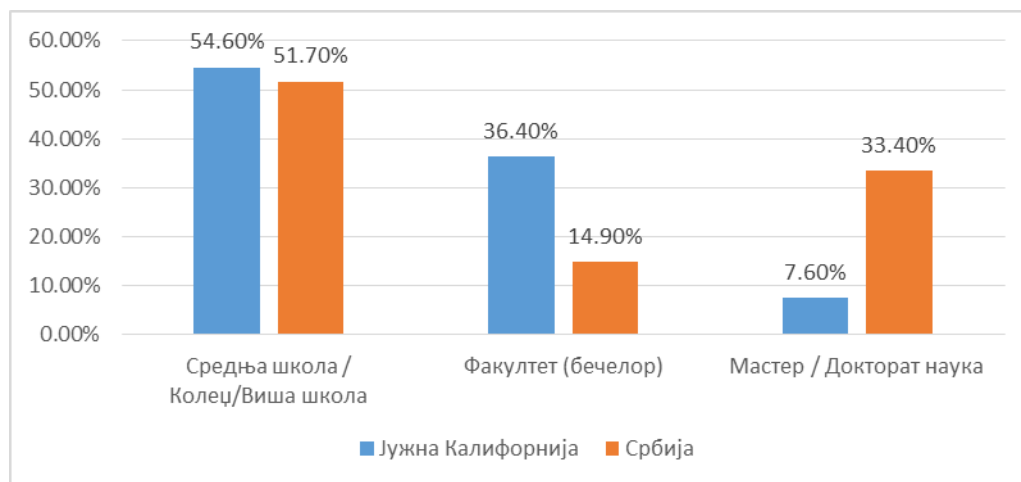


Слика 51 - Приказ структуре узорака у односу на старосну групу испитаника за истраживање колаборативне климе

Структура узорака за истраживање колаборативне климе у односу на степен образовања испитаника

Слика 52 приказује податке из табеле П.4 у прилогу који се односе на степен образовања испитаника у узорцима из Србије и јужне Калифорније. Испитаници са завршеном средњом или вишом школом су најбројнији и заступљени су приближно једнако у узорку испитаника из јужне Калифорније и Србије, са 54,6% и 51,7%, респективно. У узорку из Србије група испитаника са мастер дипломом или докторатом (33,4%) је

бројнија од групе испитаника са бечелор дипломом (14,9%). У узорку из јужне Калифорније тај однос је обрнут, група испитаника са бечелор дипломом (36,4%) је бројнија од групе са мастер дипломом или докторатом (7,6%). Најмање заступљене су групе испитаника са докторатом, што је и за очекивати, које чине 3,7% целокупног узорка из Србије и 7,8% целокупног узорка из јужне Калифорније.

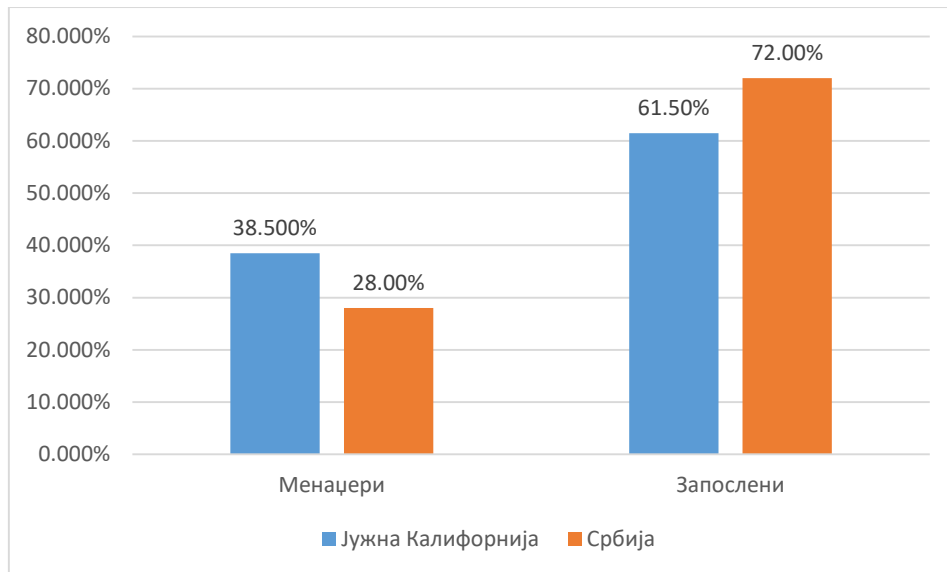


Слика 52 - Приказ структуре узорка у односу на степен образовања испитаника за истраживање колаборативне климе

Структура узорка за истраживање колаборативне климе у односу на улогу испитаника у организацији

Подаци из табеле П.4 који се односе на позицију испитаника у организацији у узорцима из Србије и јужне Калифорније приказани су на Слика 53. Дефинисане су позиције менаџера (власник/директор/извршни ниво, менаџер вишег нивоа, менаџер средњег нивоа) и запослених (запослени, студент).

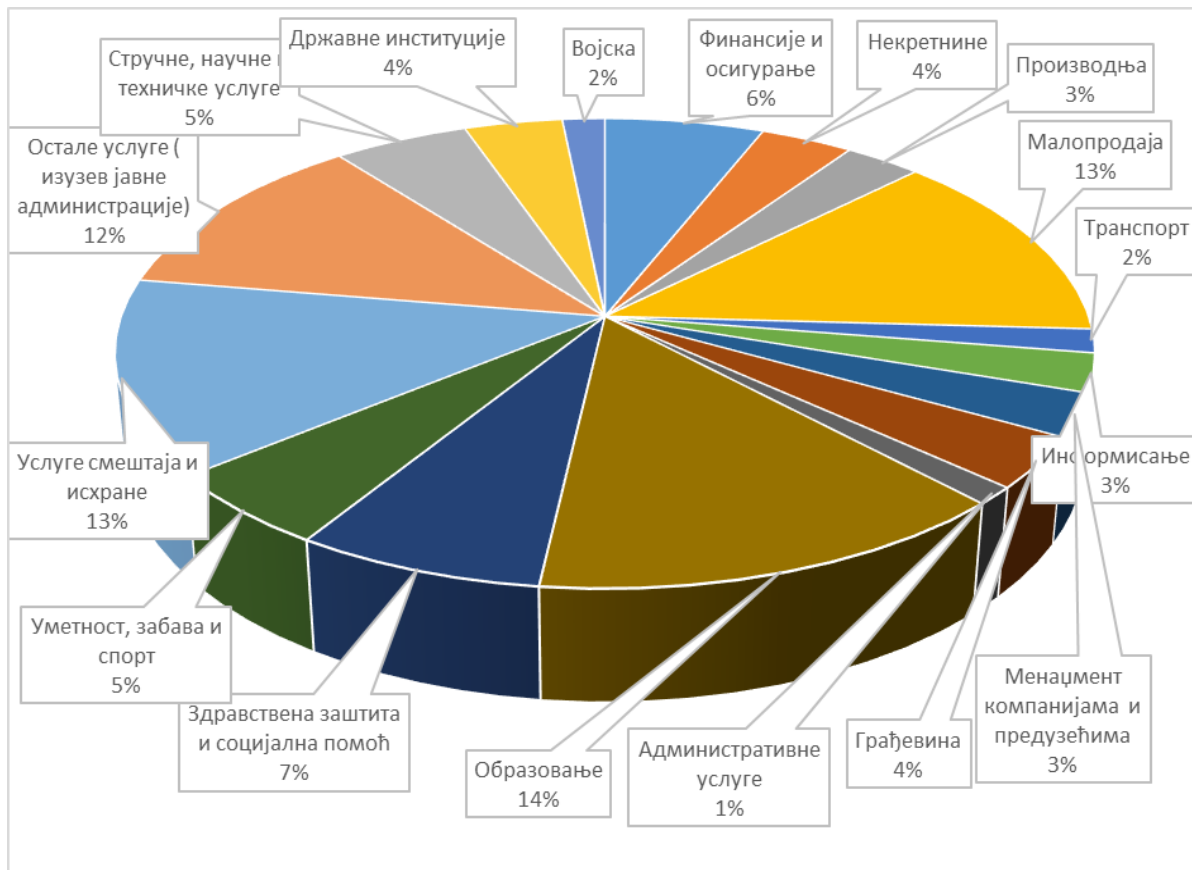
У узорцима из јужне Калифорније и Србије испитаници који су на позицији менаџера су мање заступљени од испитаника који немају позицију менаџера. У узорку из јужне Калифорније је 38,5% испитаника на позицији менаџера и 61,5% оних који нису на позицији менаџера. У узорку испитаника из Србије је сличан однос, 28,0 % испитаника на позицији менаџера и 72,0% оних који нису на позицији менаџера.



Слика 53 - Приказ структуре узорака у односу на позицију испитаника у организацији за истраживање колаборативне климе

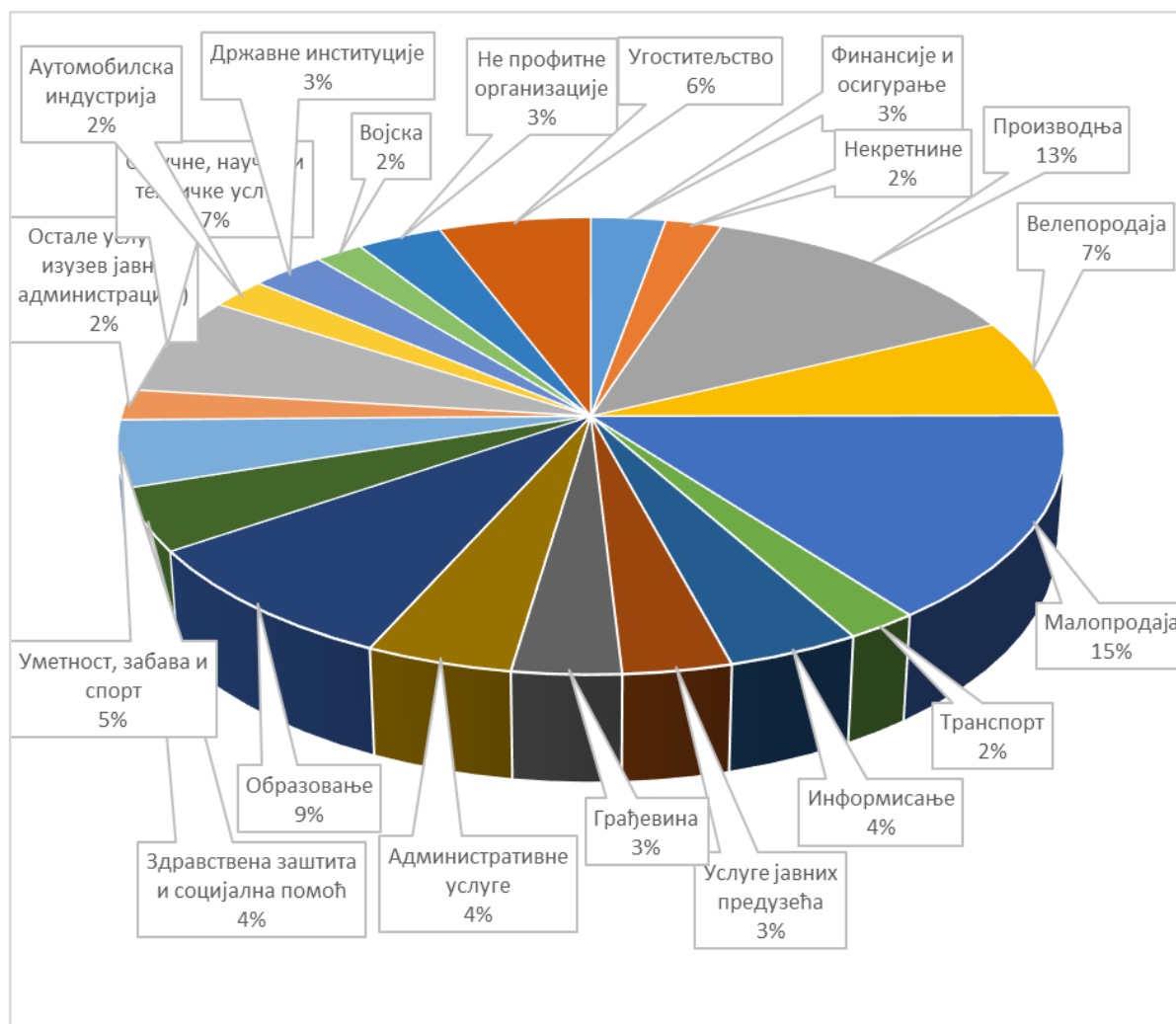
Структура узорака за истраживање колаборативне климе у односу на индустријску припадност организације

Истраживањем су, како се може видети из табеле П.4 заступљене организације из 23 индустријске делатности. На Слика 54 дат је приказ структуре узорка из јужне Калифорније у односу на индустријску припадност организације. Највише су заступљене организације из сектора образовања 14%, а затим услуге смештаја и исхране и малопродаја са по 13% (Слика 54).



Слика 54 - Приказ структуре узорка у односу на индустријску припадност организација из јужне Калифорније за истраживање колаборативне климе

Слика 55 на следећој страни даје приказ структуре узорка из Србије у односу на индустријску припадност организације. У узорку из Србије највише су заступљене организације из сектора малопродаје са 15%, производње са 13%, образовања са 9%...



Слика 55 - Приказ структуре узорка у односу на индустријску припадност организација из Србије за истраживање колаборативне климе

7.5.2 Инструмент за истраживање колаборативне климе

У оквиру истраживања које се односи на колаборативну климу, а са циљем прикупљања што релевантнијих података, коришћен је структурирани упитник (Упитник 2 из прилога) који се састоји од четири целине:

1. Први део упитника

Први део упитника се састоји од 20 исказа и односи се на колаборативну климу организације. У оквиру овог истраживања прикупљени су подаци користећи стандардизовани инструмент *CCA* („collaborative climate assesment”) за процену колаборативне климе који је развијен у (Sveiby & Simons 2002).

У раду (*Sveiby & Simons 2002*) аутори наглашавају да је за размену знања од посебног интереса специфичан аспект организационе културе, који се назива колаборативна клима. Описана је као „пропусност” људске инфраструктуре за размену знања и може се посматрати као заједнички ментални простор у којем се одвија размена знања и стварање нових знања. Делотворна размена знања ослања се на поверење и сарадњу, које се могу посматрати као елементи организационе културе. Аутори (*Sveiby & Simons 2002*) истичу да нас интересује само један специфичан аспект културе: вредности, уверења и претпоставке које утичу на понашање и спремност за размену знања. Они називају овај аспект културе колаборативна клима и он је дефинисан понашањем које људи могу регистровати.

Имајући ово на уму, идентификовали су и извели низ фактора који су наведени у литератури а који се односе на ставове запослених који имају утицај на размену знања, поверење и сарадњу.

Ови фактори су груписани у четири скале (свака са по 5 исказа) које чине инструмент *ССА* (*Sveiby & Simons 2002*) (Упитник 2 из прилога):

- група исказа који се односе на лидерске карактеристике изван најближег радног окружења појединца чини подскалу названу **Организациона култура**;
- група исказа која описује сопствени став испитаника чини подскалу **Лични став**;
- група исказа који описују понашање директног надређеног чини подскалу **Непосредно надређени**;
- група исказа који описују понашање у размени знања најближих колега чини подскалу **Подршка тима**.

Понуђени искази у односу на које су испитаници требали да изразе степен слагања су приказани у Упитнику 2 из прилога. Испитаницима је понуђена Ликертова петостепена скала која је садржала следеће одреднице: 1-у потпуности се не слажем; 2-не слажем се; 3-неутралан; 4-слажем се; 5-у потпуности се слажем.

2. Други део упитника

Други део упитника садржи два исказа који се односе на процену перформанси организационе јединице и организације у целини:

- Како бисте оценили перформансе ваше **организационе јединице** (департамана) са аспекта испуњења циљева?
- Како бисте оценили **перформансе ваше организације** са аспекта испуњења циљева?

Испитаницима је понуђена Ликертова петостепена скала која је садржала следеће одреднице: 1-веома лоше; 2-лоше; 3-просечно; 4-добро; 5-одлично.

3. Трећи део упитника

Трећи део упитника чине демографске карактеристике испитаника које се односе на: пол испитаника, највиши степен стечене стручне спреме, радно искуство, позицију коју испитаник има у организацији и старосну групу којој испитаник припада.

4. Четврти део упитника

Четврти део упитника садржи информације које се односе на организацију у којој је испитаник запослен и односе се на: припадност организације приватном или јавном сектору, и припадност одређеној индустријској грани.

7.5.2 Резултати истраживања колаборативне климе

У овом делу рада су представљени резултати истраживања изведених у циљу налажења одговора на постављена истраживачка питања која се односе на предмет истраживања и дефинисане циљеве, као и провере постављених хипотеза које се односе на утицајне факторе (димензије) колаборативне климе.

Истраживачко питање 6

С обзиром на постављено питање о применљивости менаџмент теорија развијених у другим културно–економским амбијентима, затим имајући у виду различитост економских амбијената економија у транзицији из индустријске у економију знања (као што је Србија) и развијених економских амбијената који се могу сматрати еталонима економија знања (као што је јужна Калифорнија), формулисано је истраживачко питање:

- **Истраживачко питање 6:** У којој мери је инструмент *ССА* („*collaborative climate assesmnet*“) (*Sveiby & Simons 2002*) применљив у транзиционом економском окружењу као што је Србија и у окружењу економије знања, као што је јужна Калифорнија? Да ли је могуће идентификовати и мерити перцепције колаборативне климе у Србији и у јужној Калифорнији и њене различите димензије применом *ССА* инструмента за процену колаборативне климе?

Другим речима, истраживање у оквиру овог дела тезе које се односи на истраживачко питање 6 настоји да утврди да ли је могуће применити *ССА* инструмент за мерење колаборативне климе како би се могле мерити перцепције утицајних фактора (димензија) колаборативне климе организација у Србији и у јужној Калифорнији. Тако добијене процене би у даљем истраживању могле бити коришћене за компаративну анализу и утврђивање кључних разлика између колаборативних клима организација из Србије и организација из јужне Калифорније, која је третирана као еталон развијеног економског амбијента. Надаље, тако утврђене кључне разлике би могле послужити као смернице развоја колаборативне климе (која се сматра једном од кључних карактеристика организације које утичу на њене перформансе у економији знања) организација у Србији и на тај начин допринети ефикасној и ефективној трансформацији колаборативне климе у правцу који омогућава боље функционисање у условима економија знања.

Процена психометријских карактеристика *ССА* инструмента извршена је применом анализе главних компонената. Анализе су проведене на индивидуалном нивоу, што значи да величина узорка на ком је анализа извршена износи 716 испитаника.

Да би се проценила једнодимензионалност сваке од 4 подскеале *ССА* инструмента једнокомпонентна факторска анализа је проведена на пет ставки сваке од подскеала. За сваку скалу од 5 ставки екстрахован је један фактор (користећи критеријум да су сопствене вредности компоненте веће од 1 и дијаграм превоја - „*Scree plot*“ критеријум), што је потврђује да су подскеале које мере димензије једнодимензионалне. Поузданост подскеала је процењена преко Кронбах алфа коефицијента.

Резултати анализе поузданости за дефинисане димензије извршене на целом узорку према оригиналном кључу показале су високе вредности сличне вредностима у односу на ранија истраживања представљена у литератури (*Sveiby & Simons 2002*).

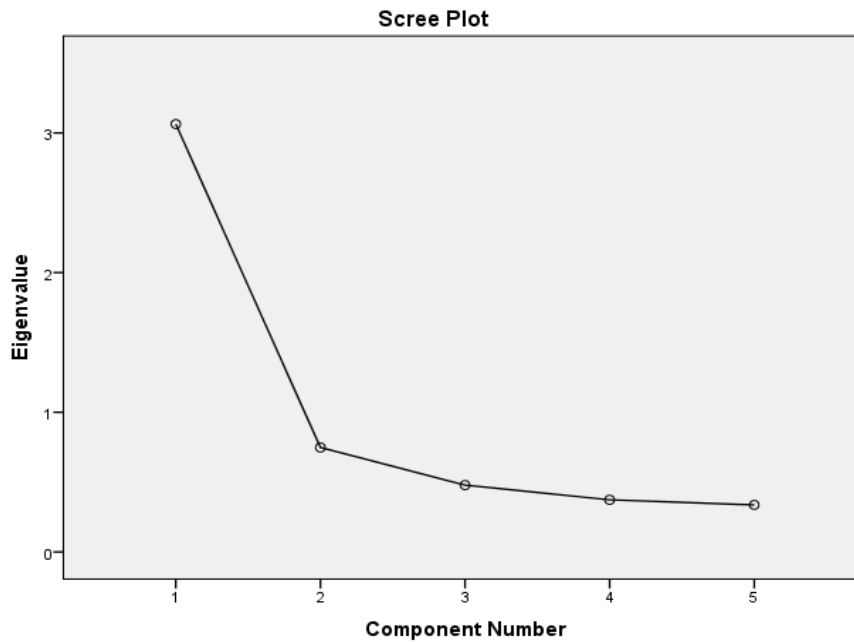
Подскеале ССА инструмента:**1. Организациона култура**

Поузданост кључа оцењена путем Кронбах алфе износи 0,840 а мера репрезентативности узорка оцењена са *КМО* износи 0,819 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као висока. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2 = 1415,943$; $df = 10$; $p = 0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 61,269%, чији је карактеристични корен $\lambda=3,063$ (Табела 27 и дијаграм превоја Слика 56) ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење (Табела 23) може се закључити да је конструктор **Организациона култура** психометријски валидан и поуздан.

Табела 23 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеале Организациона култура

	1- Организациона култура	Факторско засићење
КК01	Примам информације од оних руководиоца којима прослеђујем извештаје о постигнутим резултатима својих активности	,680
КК02	Дељење знања се подстиче деловањем а не само речима у мојој организацији/посматраној организационој јединици	,819
КК03	Запослени се континуирано подстичу да доприносе новим знањем које доносе у организацију/организациону јединицу	,812
КК04	Подређени се охрабрују да говоре оно што стварно мисле чак и када се не слажу са својим руководиоцима	,778
КК05	Отворена комуникација је карактеристика моје организације/организационе јединице	,816



Слика 56 - Приказ компоненти на ставкама подскеле Организациона култура

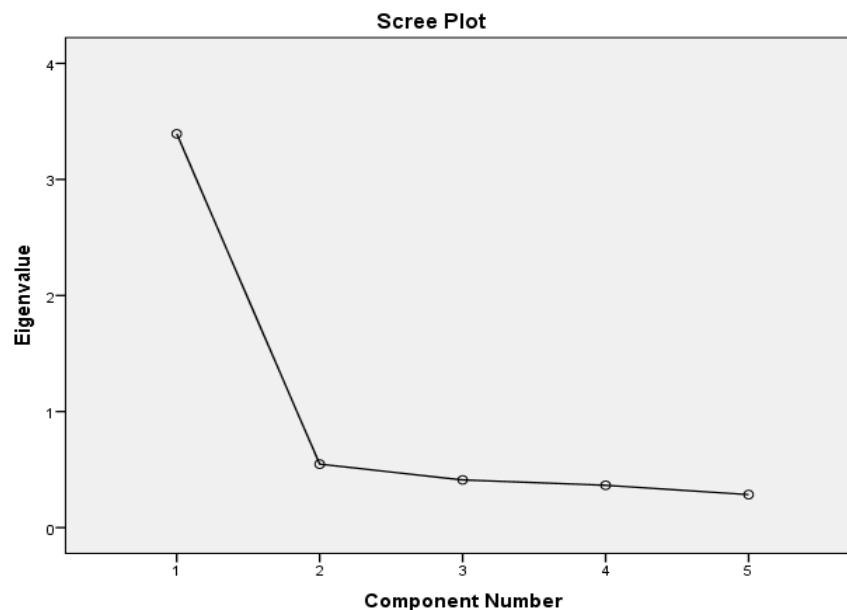
2. Непосредно надређени

Поузданост кључа оцењена путем Кронбах алфе износи 0,880 а мера репрезентативности узорка оцењена са *КМО* износи 0,872 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као висока. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2 = 1813,079$; $df = 10$; $p = 0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

Табела 24 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеле Непосредно надређени

	2- Непосредно надређени	Факторска засићења
	Ваш директни надређени руководиоцац...	
КК06	...вас охрабрује да предложете нова иновативна решења која се тичу актуелних проблема на радном месту.	,813
КК07	... редовно одржава састанке на којима информисе све интересне стране о постојећим активностима	,750
КК08	...редовно вас лично информисе и ван састанака.	,831
КК09	...подстиче отворену комуникацију у вашој организационој јединици или тиму у коме учествујете	,866
КК10	...личним примером (а не само речима) показује како треба делити знање са другима	,854

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 67,864%, чији је карактеристични корен $\lambda=3,393$ (Табела 27 и дијаграм превоја Слика 57) ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење (Табела 24) може се закључити да је конструкт **Непосредно надређени** психометријски валидан и поуздан.



Слика 57 - Приказ компоненти на ставкама подскеале **Непосредно надређени**

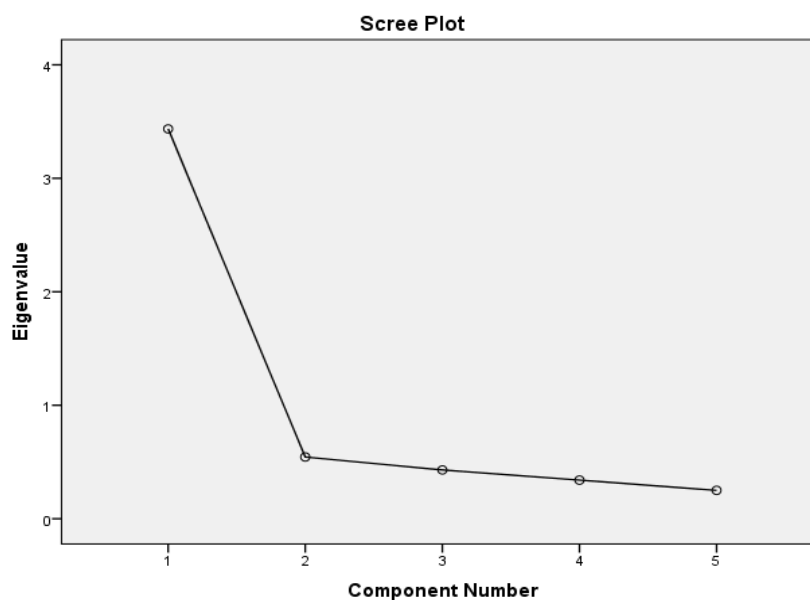
3. Лични став

Поузданост кључа оцењена путем Кронбах алфе износи 0,884 а мера репрезентативности узорка оцењена са *КМО* износи 0,857 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као висока. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2 = 1916,429$; $df=10$; $p=0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 68,711%, чији је карактеристични корен $\lambda=3,436$ (Табела 27 и дијаграм превоја Слика 58) ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење (Табела 25) може се закључити да је конструкт **Лични став** психометријски валидан и поуздан.

Табела 25 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеле Лични став

	3- Лични став	Факторско засићење
КК11	Много сте научили од других из Ваше организације/организационе јединице.	,824
КК12	Дељење информација у Вашој организацији/организационој јединици је повећало Ваше знање.	,881
КК13	Већина вашег стручног знања развијено је у току сарадње са Вашим колегама.	,801
КК14	Дељење информација доприноси бољем разумевању знања у Вашој организацији/организационој јединици.	,841
КК15	Комбиновање знања међу запосленима у организацији/организационој јединици резултирало је мноштвом нових идеја и решења.	,795



Слика 58 - Приказ компоненти на ставкама подскеле Лични став

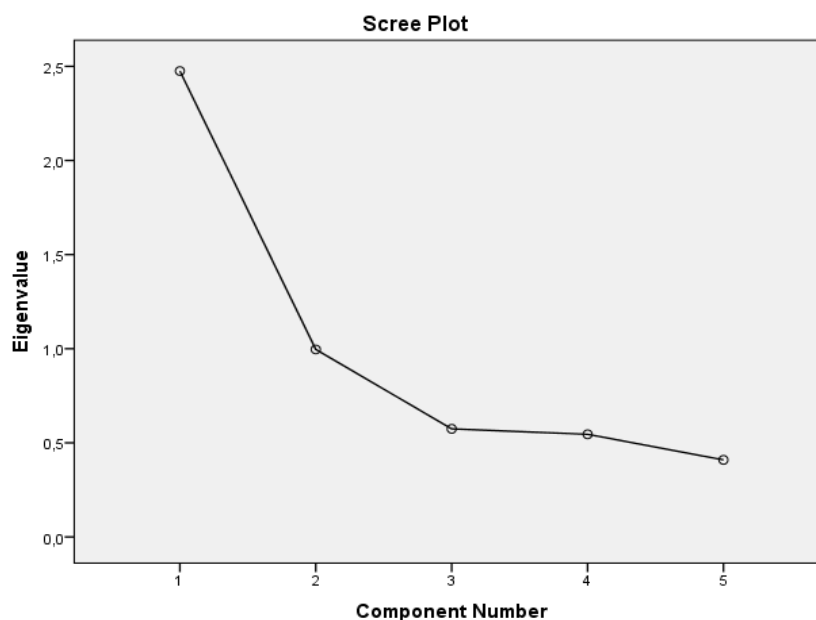
4. Подршка тима

Поузданост подскеле оцењена путем Кронбах алфе износи 0,715 а мера репрезентативности узорка оцењена са *КМО* износи 0,767 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као висока. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2 = 823,300$; $df=10$; $p=0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 49,505%, чији је карактеристични корен $\lambda=2,475$ (Табела 27 и дијаграм превоја Слика 59) ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење (Табела 26) може се закључити да је конструкт **Подршка тима** психометријски валидан и поуздан.

Табела 26 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеале Подршка тима

	Подршка тима	Факторско засићење
КК16	Пуно тога можете научити од Ваших колега	0,751
КК17	У Вашој организацији/организационој јединици постоје људи који воле да раде искључиво самостално, без сарадње са другима	0,312
КК18	Често на неформалан начин делите искуства са осталим члановима тима/организационе јединице	0,760
КК19	У тиму/организационој јединици често помажете једни другима да научите и овладате вештинама које су потребне за бољи рад	0,819
КК20	Сви чланови тима се редовно информишу о актуелним догађајима и трендовима везаним за пословне активности	0,753



Слика 59 - Приказ компоненти на ставкама подскеале Подршка тима

Поузданост целог *ССА* инструмента изражена путем Кронбах алфе износи 0,937.

Табела 27 - Приказ поузданости и обухвата варијансе за подскеале инструмента *ССА* на нивоу узорка јужна Калифорнија и Србија

Подскеале	<i>Cronbach's α</i>	%	Λ
Организациона култура	0,840	61,269	3,063
Непосредно надређени	0,880	67,864	3,393
Лични став	0,884	68,711	3,436
Подршка тима	0,767	49,505	2,475
Инструмент <i>ССА</i>	0,937		

Λ - карактеристични корен прве главне компоненте; % - обухват варијансе

У табели 28 на следећој страни приказане су психометријске карактеристике *ССА* инструмента за мерење и процену колаборативне климе организације.

Табела 28 - Психометријске карактеристике *ССА* инструмента за процену колаборативне климе

Ставка	Факторска засићења
Подскала- Организациона култура (<i>KMO</i> = 0,819; <i>Cronbach's α</i> = 0,840; % = 61,269%; Λ = 3,063)	
КК01- Примам информације од оних руководилаца којима прослеђујем извештаје о постигнутим резултатима својих активности	,680
КК02 - Дељење знања се подстиче деловањем а не само речима у мојој организацији/посматраној организационој јединици	,819
КК03 - Запослени се континуирано подстичу да доприносе новим знањем које доносе у организацију/организациону јединицу	,812
КК04 - Подређени се охрабрују да говоре оно што стварно мисле чак и када се не слажу са својим руководиоцима	,778
КК05 - Отворена комуникација је карактеристика моје организације/организационе јединице	,816
Подскала - Непосредно надређени (<i>KMO</i> = 0,872; <i>Cronbach's α</i> = 0,880; % = 67,864%; Λ = 3,393)	
Ваш директно надређени руководилац	
КК06 ... вас охрабрује да предложите нова иновативна решења која се тичу актуелних проблема на радном месту.	,813
КК07 - ... редовно одржава састанке на којима информише све интересне стране о постојећим активностима	,750
КК08 - ... вас редовно лично информише и ван састанака.	,831
КК09 - ... подстиче отворену комуникацију у Вашој организационој јединици или тиму у коме учествујете	,866
КК10 - ... личним примером (а не само речима) показује како треба делити знање са другима	,854
Подскала - Лични став (<i>KMO</i> = 0,761; <i>Cronbach's α</i> = 0,733; % = 56,304%; Λ = 2,241)	
КК11 - Много сте научили од других из Ваше организације/организационе јединице.	,824
КК12 - Дељење информација у Вашој организацији/организационој јединици је повећало Ваше знање.	,881
КК13 - Већина вашег стручног знања развијено је у току сарадње са Вашим колегама.	,801
КК14 - Дељење информација доприноси бољем разумевању знања у Вашој организацији/организационој јединици.	,841
КК15 - Комбиновање знања међу запосленима у организацији/организационој јединици резултирало је мноштвом нових идеја и решења.	,795
Подскала – Подршка тима (<i>KMO</i> = 0,767; <i>Cronbach's α</i> = 0,715; % = 49,505%; Λ = 2,475)	
КК16 - Пуно тога можете научити од Ваших колега	,751
КК17 - У Вашој организацији/организационој јединици постоје људи који воле да раде искључиво самостално, без сарадње са другима	,312
КК18 - Често на неформалан начин делите искуства са осталим члановима тима/организационе јединице	,760
КК19 - У тиму/организационој јединици често помажете једни другима да научите и овладате вештинама које су потребне за бољи рад	,819
КК20 - Сви чланови тима се редовно информишу о актуелним догађајима и трендовима везаним за пословне активности	,753
<i>Cronbach's α</i> за ceo <i>ССА</i> instrument: 0,917	

Λ - карактеристични корен прве главне компоненте; % - обухват варијансе

На основу изведених анализа одговорено је на истраживачко питање 6 постављено у оквиру ове дисертације и закључено да се хипотеза Х6 не одбацује;

- **Хипотеза Х6:** *Могуће је користећи инструмент ССА идентификовати и мерити перцепције димензија (утицајних фактора) колаборативне климе организација у Србији и јужној Калифорнији.*

Истраживачко питање 7

У складу са чињеницом да су високе организационе перформансе у економији знања у великој мери повезане са снажном колаборативном климом, тј. са климом поверења и сарадње, формулиасно је још једно истраживачко питање:

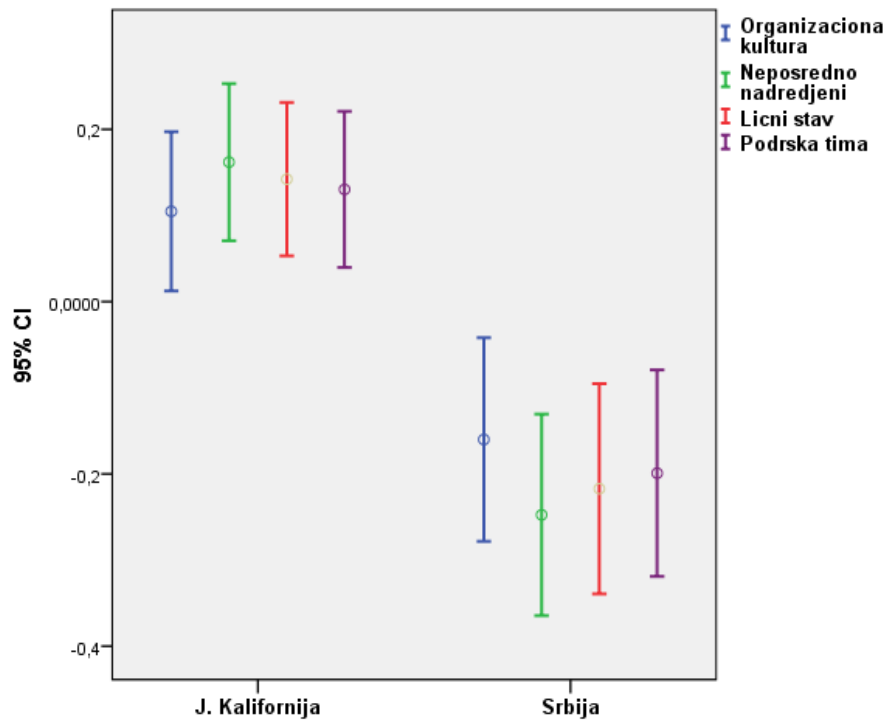
- **Истраживачко питање 7:** Да ли постоје значајне разлике у проценама колаборативне климе организација у Србији, економији у транзицији, и организација у јужној Калифорнији, развијеној економији?

Процена актуелне колаборативне климе организација у Србији и њено поређење са проценом колаборативне климе организација из развијеног економског амбијента, може донети вредне увиде у значај одређених димензија колаборативне климе. Организације из јужне Калифорније су послужиле као еталон, референтни систем за ово поређење. У циљу анализе истраживачког питања 7 постављена је следећа хипотеза:

- **Хипотеза Х7:** *Постоје значајне разлике у проценама колаборативне климе организација из јужне Калифорније и Србије.*

Са Слика 60, на којој су приказани 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ССА модела колаборативне климе, се види да на свим димензијама испитаници из организација јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из организација из Србије. Прецизна анализа разлика биће представљена у наставку.

НАПОМЕНА 2: У оквиру ове дисертације димензије ССА модела колаборативне климе дефинисане су као стандардизоване факторске променљиве преко факторских коефицијената.



Слика 60 - 95% интервали поверења за средње вредности на ССА димензијама колаборативне климе

У циљу провере хипотезе Х7 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х6 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У Табела 29 су приказани резултати теста хомогености варијансе (Левенов тест) и t-теста за утицајне факторе (димензије) колаборативне климе, једне од кључних карактеристика које утичу на перформансе организације.

У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђена је статистички значајна разлика између испитаника из Србије и јужне Калифорније у односу на све димензије колаборативне климе (

Табела 29):

- Формална подршка ($t=3,498$, $df=716$, $p=0.000$);
- Непосредно надређени ($t=5,473$, $df=716$, $p=0.000$);
- Лични став ($t=4,679$, $df=561,328$, $p=0.000$);
- Подршка тима ($t=4,311$, $df=576,607$, $p=0.000$).

Испитаници из јужне Калифорније су позитивније од испитаника из Србије проценили све димензије *ССА* модела колаборативне климе (Слика 60) и те разлике су статистички значајне (Табела 29).

Табела 29 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије *ССА* модела колаборативне климе

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Формална подршка	2,184	,140	3,498	716	,000	,26490584	,07573242
Непосредно надређени	3,094	,079	5,473	716	,000	,40953041	,07482761
Лични став	9,153	,003	4,679	561,328	,000	,35933117	,07679757
Подршка тима	3,862	,050	4,311	576,607	,000	,32949639	,07642730

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х7 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену свих димензија *ССА* модела колаборативне климе.

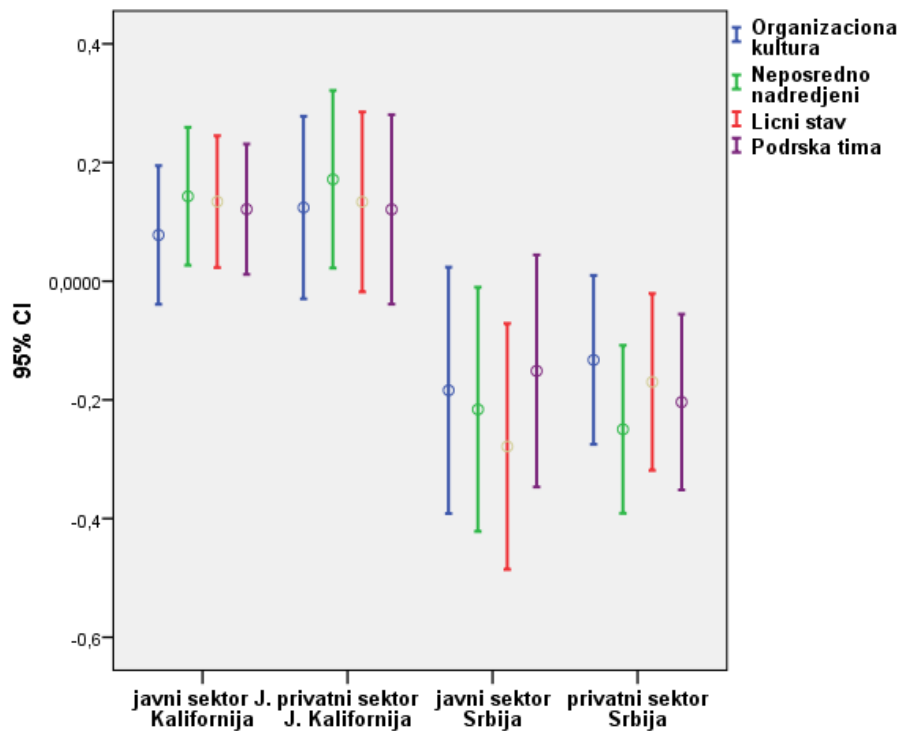
Истраживачко питање 8

Једна од карактеристика транзиције је и приватизација јавног сектора. Та димензија транзиције генерисала је следеће истраживачко питање:

- **Истраживачко питање 8:** Да ли постоје разлике у проценама колаборативне климе организација из приватног и јавног сектора Србије и јужне Калифорније? Процена и утврђивање разлика колаборативне климе организација јавног и приватног сектора у Србији и њихово поређење са проценом колаборативне климе организација из јавног и приватног сектора развијеног економског амбијента јужне Калифорније може донети вредне увиде у значај одређених димензија колаборативне климе. Организације из јавног и приватног сектора јужне Калифорније су послужиле као еталон, референтни систем за ово поређење. У циљу анализе Истраживачког питања 8 постављена је следећа хипотеза:

- **Хипотеза Х8:** *Постоје значајне разлике међу испитаницима из јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену колаборативне климе.*

Са Слика 61 на којој су приказани 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама *ССА* модела колаборативне климе се види да на свим димензијама испитаници из организација из јавног и приватног сектора из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из организација из јавног и приватног сектора из Србије (Слика 61). Прецизна анализа разлика биће представљена у наставку.

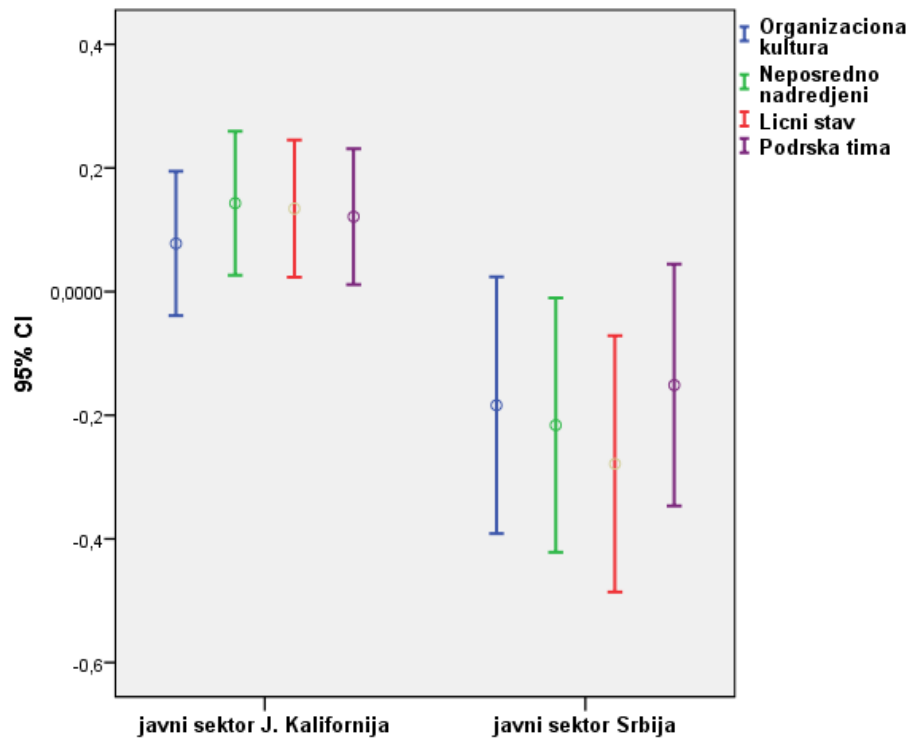


Слика 61 - 95% интервали поверења за средње вредности на *ССА* димензијама колаборативне климе за организације из јавног и приватног сектора јужне Калифорније и Србије

У циљу анализе истраживачког питања 8 и провере хипотезе Х8 постављене су следеће помоћне хипотезе:

- **Хипотеза Х8-1:** *Постоје значајне разлике у проценама колаборативне климе организација из јавног сектора јужне Калифорније и Србије.*

На свим димензијама *ССА* модела колаборативне климе испитаници из организација из јавног сектора из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из организација из јавног сектора из Србије (Слика 62).



Слика 62 - 95% интервали поверења за средње вредности на *ССА* димензијама колаборативне климе за организације из јавног сектора јужне Калифорније и Србије

У циљу провере хипотезе Х8-1 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х6 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђена је статистички значајна разлика између испитаника из јавног сектора јужне Калифорније и Србије у односу на све димензије *ССА* модела колаборативне климе (Табела 30):

- Формална подршка ($t = 2,253$, $df = 343$, $p=0.025$);
- Непосредно надређени ($t = 3,108$, $df = 343$, $p=0.002$)
- Лични став ($t = 3,683$, $df = 343$, $p=0.000$);
- Подршка тима ($t = 4,311$, $df= 576,607$, $p=0.000$).

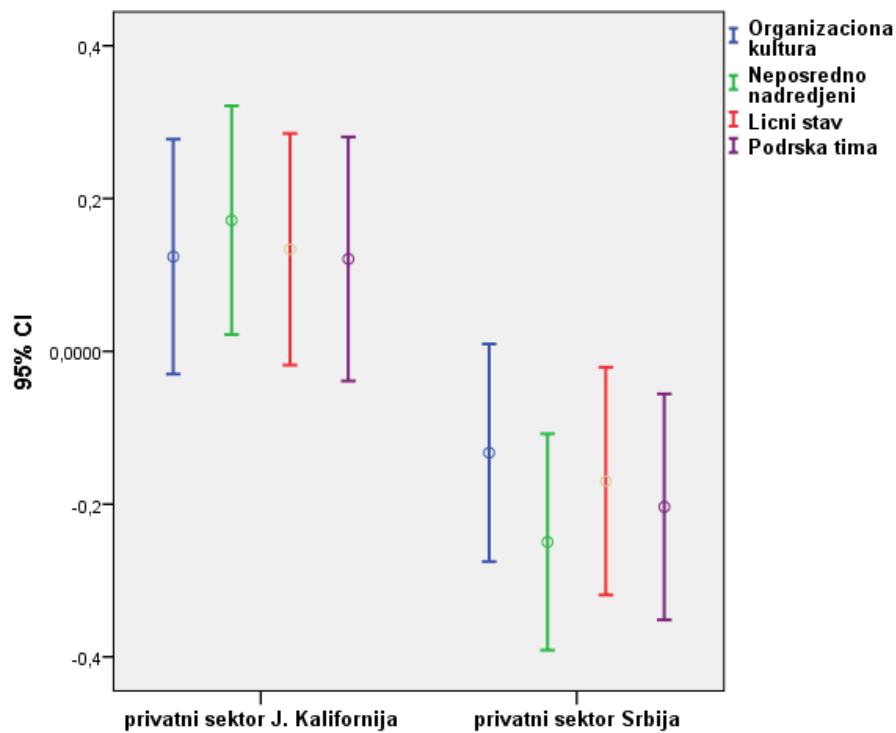
Табела 30 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јавног сектора јужне Калифорније и Србије у односу на димензије ССА модела колаборативне климе

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Формална подршка	2,512	,114	2,253	343	,025	,26162	,11612
Непосредно надређени	1,112	,292	3,108	343	,002	,35902	,11552
Лични став	3,500	,062	3,683	343	,000	,41277	,11208
Подршка тима	3,862	,050	4,311	576,607	,000	,32949639	,07642730

На основу изведених анализа закључујемо да се Хипотеза Х8-1 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из организација из јавних сектора јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену свих димензија ССА модела колаборативне климе.

- **Хипотеза Х8-2:** *Постоје значајне разлике у проценама колаборативне климе организација из приватног сектора јужне Калифорније и Србије.*

На свим димензијама ССА модела колаборативне климе испитаници из организација из приватног сектора из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из организација из приватног сектора из Србије (Слика 63).



Слика 63 - 95% интервали поверења за средње вредности на *ССА* димензијама колаборативне климе за организације из приватног сектора јужне Калифорније и Србије

У циљу провере хипотезе Х8-2 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х6 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђена је статистички значајна разлика између испитаника из јавног сектора јужне Калифорније и Србије у односу на све димензије *ССА* модела колаборативне климе (Табела 31):

- Организациона култура ($t = 2,419$, $df = 371$, $p = 0.05$);
- Непосредно надређени ($t = 4,033$, $df = 371$, $p = 0.001$);
- Лични став ($t = 2,816$, $df = 371$, $p = 0.005$);
- Подршка тима ($t = 2,943$, $df = 371$, $p = 0.005$).

Табела 31 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из приватног сектора јужне Калифорније и Србије у односу на димензије CCA модела колаборативне климе

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Организациона култура	,074	,786	2,419	371	,016	,25676	,10616
Непосредно надређени	,433	,511	4,033	371	,000	,42124	,10444
Лични став	1,597	,207	2,816	371	,005	,30348	,10778
Подршка тима	,014	,906	2,943	371	,003	,32453	,11028

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза X8-2 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из организација из приватних сектора јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену свих димензија CCA модела колаборативне климе.

- **Хипотеза X8-3:** *Не постоје значајне разлике у проценама колаборативне климе организација из приватног и јавног сектора јужне Калифорније.*

У циљу провере хипотезе X8-3 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X6 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да не постоји статистички значајна разлика између испитаника из јавног и приватног сектора јужне Калифорније (Табела 32).

Табела 32 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јавног и приватног сектора јужне Калифорније у односу на димензије CCA модела колаборативне климе

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Организациона култура	3,205	,074	-,481	433	,631	-,04625	,09619
Непосредно надређени	1,067	,302	-,302	433	,763	-,02864	,09480
Лични став	2,135	,145	,005	433	,996	,00047	,09309
Подршка тима	6,140	,014	,003	341,582	,997	,00034	,09831

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х8-3 не одбацује, тј. не постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из организација из приватног и јавног сектора јужне Калифорније у односу на њихову процену колаборативне климе.

- **Хипотеза Х8-4:** *Не постоје значајне разлике у проценама колаборативне климе организација из приватног и јавног сектора Србије.*

У циљу провере хипотезе Х8-4 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х6 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да не постоји статистички значајна разлика између испитаника из јавног и приватног сектора Србије (Табела 33).

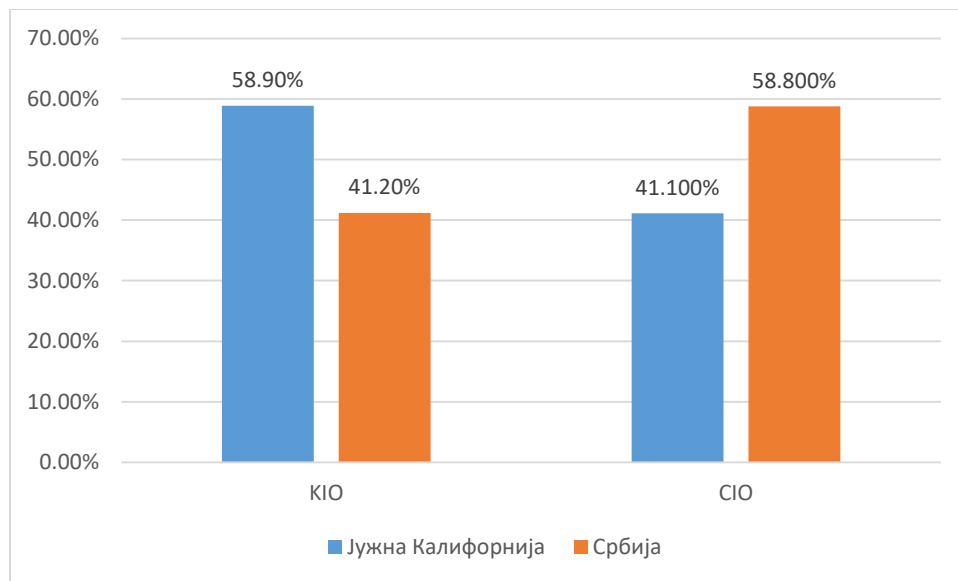
Табела 33 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јавног и приватног сектора Србије у односу на димензије ССА модела колаборативне климе

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Организациона култура	,099	,753	-,405	281	,686	-,05112	,12617
Непосредно надређени	,152	,697	,268	281	,789	,03357	,12534
Лични став	,303	,582	-,837	281	,403	-,10882	,12999
Подршка тима	,903	,343	,412	281	,681	,05237	,12704

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х8-4 не одбацује, тј. не постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из организација из приватног и јавног сектора Србије у односу на њихову процену колаборативне климе.

Истраживачко питање 9

Табела 16 даје приказ индустријских грана које припадају *СИО* и *КИО* сектору. На Слика 64 дат је приказ структуре узорака јужне Калифорније и Србије (узорака у оквиру другог дела истраживања које се односи на колаборативну климу организација) у односу на припадност испитаника организацијама класи *КИО* и *СИО*. У узорку из јужне Калифорније 58,9% испитаника је из организација из *КИО* сегмента, а у узорку из Србије је 58,8% испитаника из *СИО* сегмента.



Слика 64 - Приказ структуре узорака у односу на припадност организације *KIO* или *CIO* сегменту

Радници знања и организације знања сматрају се окосницом и мотором економског развоја било које земље у економији знања. Ефикасност и ефективност радника знања постаје кључни фактор организационе конкурентности. Од посебног интереса за организације је да управљају знањем као најважнијим ресурсом организације, тј. да у организацији развију колаборативну климу која ће подстицати и промовисати дељење знања и подржавати ефективност радника знања.

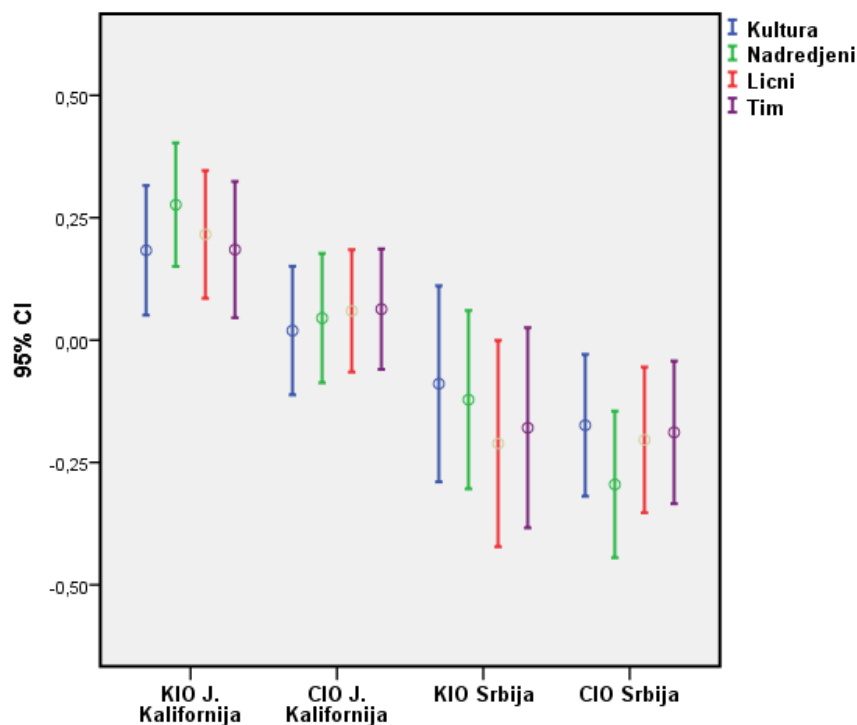
Тако је у истраживању у оквиру ове дисертације формулисано следеће истраживачко питање:

- **Истраживачко питање 9:** Да ли постоје разлике у проценама колаборативне климе организација из *CIO* и *KIO* сегмента Србије и јужне Калифорније?

Процена актуелне колаборативне климе организација из *CIO* и *KIO* сектора у Србији и њено поређење са проценом колаборативне климе организација из *CIO* и *KIO* сектора у јужној Калифорнији, која се у овом истраживању третира као еталон амбијента који припада економији знања, може донети вредне увиде у значај одређених димензија колаборативне климе за организације из ових сегмената. У циљу анализе истраживачког питања 4 постављена је следећа хипотеза:

- **Хипотеза Х9:** Постоје значајне разлике међу испитаницима из *CIO* и *KIO* сегмената јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену колаборативне климе.

Са Слика 65 на којој су приказани 95% интервали поверења за средње вредности на димезијама *ССА* модела колаборативне климе се види да на свим димензијама колаборативне климе испитаници из организација из *KIO* и *CIO* сегмената из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из организација из *KIO* и *CIO* сегмената Србије. На свим димезијама *ССА* модела колаборативне климе испитаници из организација из *KIO* сегмента јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из *CIO* сегмента јужне Калифорније. Прецизна анализа разлика биће представљена у наставку.

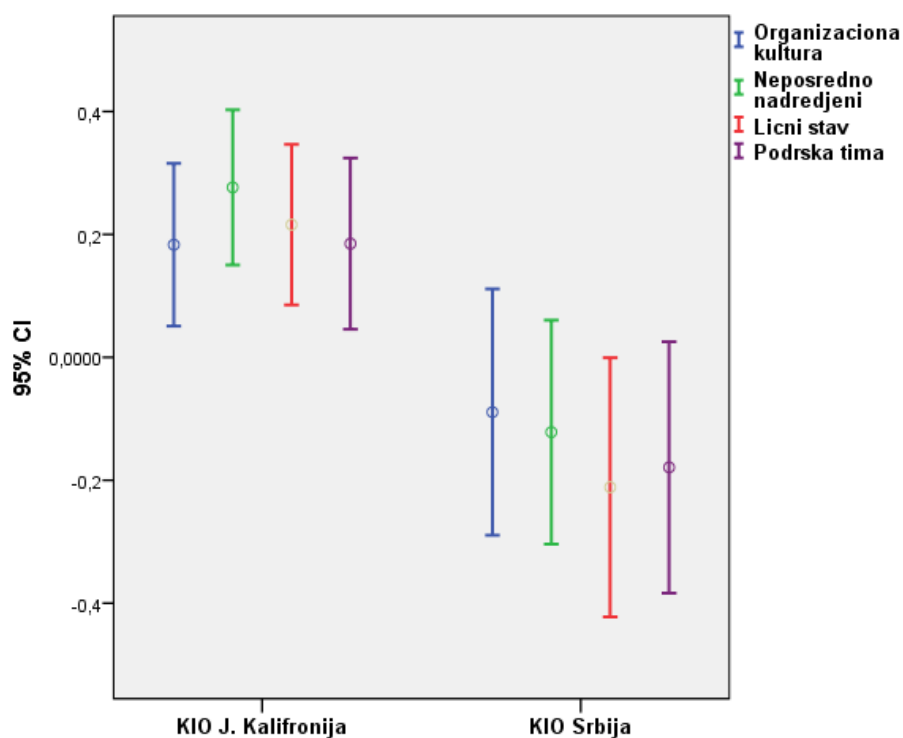


Слика 65 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама *ССА* модела колаборативне климе за организације из *KIO* и *CIO* сегмената јужне Калифорније и Србије

У циљу анализе истраживачког питања 9 и хипотезе Х9 постављене су следеће помоћне хипотезе:

- **Хипотеза Х9-1:** *Постоје значајне разлике у проценама колаборативне климе организација из КИО сегмената јужне Калифорније и Србије.*

На свим димензијама ССА модела колаборативне климе испитаници из КИО сектора из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из КИО сектора Србије (Слика 66).



Слика 66 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ССА модела колаборативне климе за организације из КИО сектора јужне Калифорније и Србије

У циљу провере хипотезе Х9-1 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х6 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђена је статистички значајна разлика између испитаника из КИО сегмената јужне Калифорније и Србије у односу на све димензије ССА модела колаборативне климе (Табела 34):

- Организациона култура ($t = 2,271$, $df = 302$, $p = 0.024$);
- Непосредно надређени ($t = 3,534$, $df = 302$, $p = 0.000$);
- Лични став ($t = 3,413$, $df = 173,011$, $p = 0.001$);
- Подршка тима ($t = 2,912$, $df = 302$, $p = 0.004$).

Табела 34 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из *KIO* сегмената јужне Калифорније и Србије у односу на димензије *ССА* модела колаборативне климе

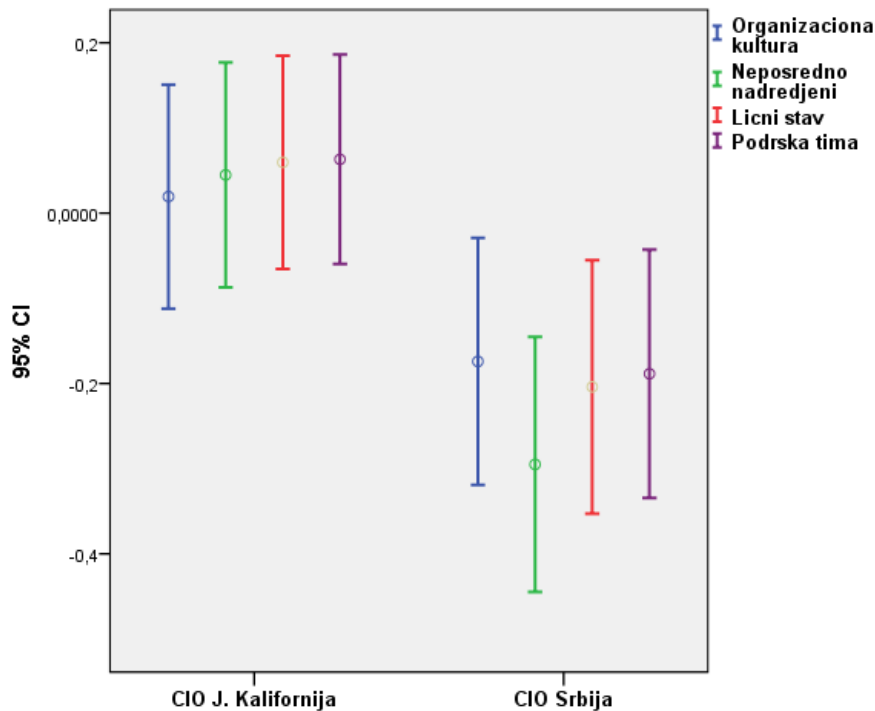
	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Организациона култура	,665	,415	2,271	302	,024	,27244	,11997
Непосредно надређени	,280	,597	3,534	302	,000	,39823	,11269
Лични став	4,085	,044	3,413	173,011	,001	,42718	,12518
Подршка тима	,851	,357	2,912	302	,004	,36396	,12498

Испитаници из *KIO* сегмента јужне Калифорније су позитивније од испитаника из Србије проценили све димензије *ССА* модела колаборативне климе и те разлике су статистички значајне (Табела 34, Слика 66).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х9-1 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из организација *KIO* сегмената јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену колаборативне климе.

- **Хипотеза Х9-2:** *Постоје значајне разлике у проценама колаборативне климе организација из *KIO* сегмената јужне Калифорније и Србије.*

На свим димензијама *ССА* модела колаборативне климе испитаници из *KIO* сегмента из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из *KIO* сегмента Србије (Слика 67).



Слика 67 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама *ССА* модела колаборативне климе за организације из *САО* сегмената јужне Калифорније и Србије

У циљу провере хипотезе Х9-2 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х6 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђена је статистички значајна разлика између испитаника из *САО* сегмената јужне Калифорније и Србије у односу на све димензије *ССА* модела колаборативне климе (Табела 35):

- Организациона култура ($t = 2,419, df = 371, p=0.016$);
- Непосредно надређени ($t = 4,033, df = 371, p=0.000$);
- Лични став ($t = 2,816, df = 371, p=0.005$);
- Подршка тима ($t = 2,943, df = 371, p=0.003$).

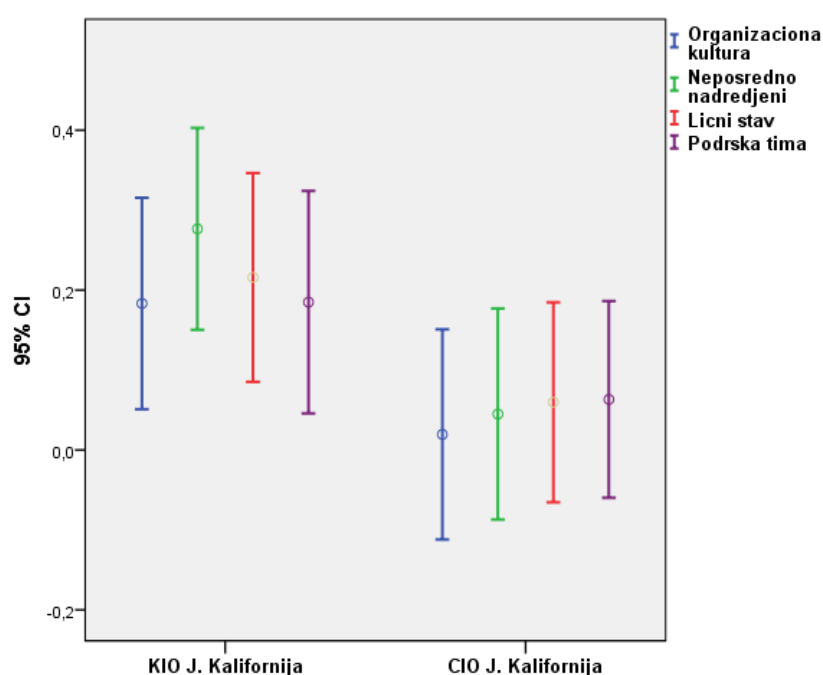
Табела 35 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из *CIO* сегмената јужне Калифорније и Србије у односу на димензије *ССА* модела колаборативне климе

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Организациона култура	,074	,786	2,419	371	,016	,25676	,10616
Непосредно надређени	,433	,511	4,033	371	,000	,42124	,10444
Лични став	1,597	,207	2,816	371	,005	,30348	,10778
Подршка тима	,014	,906	2,943	371	,003	,32453	,11028

Испитаници из *CIO* сегмента јужне Калифорније су позитивније од испитаника из Србије проценили све димензије *ССА* модела колаборативне климе и те разлике су статистички значајне (табела 35, Слика 67).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х9-2 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из организација *CIO* сегмената јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену колаборативне климе.

- **Хипотеза Х9-3:** *Постоје значајне разлике у проценама колаборативне климе организација из CIO и KIO сегмената јужне Калифорније.*

Слика 68 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама *ССА* модела колаборативне климе за организације из *KIO* и *CIO* сегмената јужне Калифорније

У циљу провере хипотезе Х9-3 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х6 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђена је статистички значајна разлика између испитаника из *KIO* и *CIO* сегмената јужне Калифорније у односу на следећу димензију *ССА* модела колаборативне климе (Табела 36):

- Непосредно надређени ($t = 2,488, df = 433, p < 0.01$);

Табела 36 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из *KIO* и *CIO* сегмената јужне Калифорније у односу на димензије *ССА* модела колаборативне климе

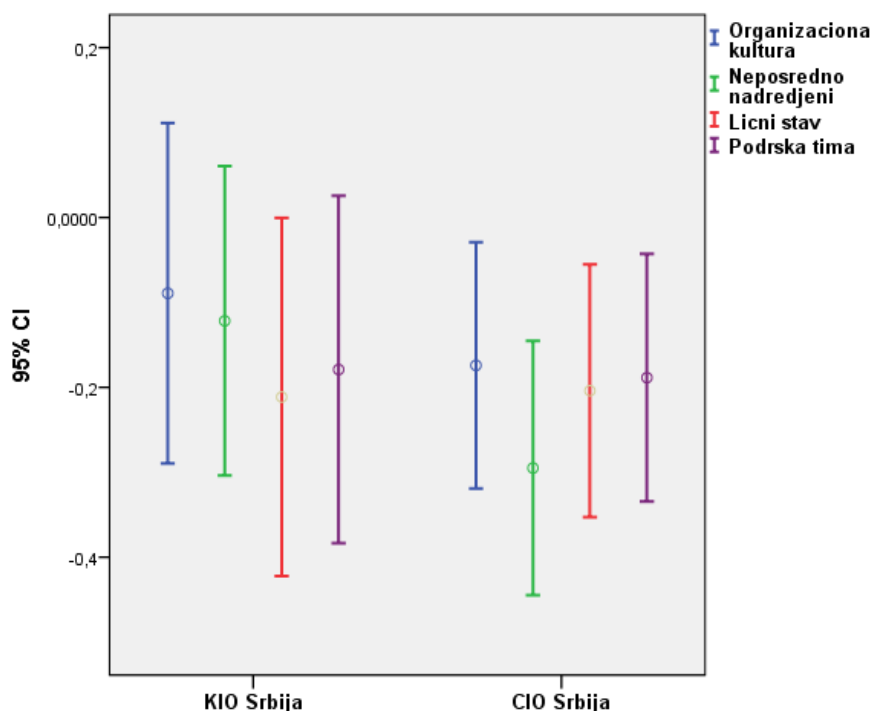
Јужна Калифорнија KIO-CIO	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Организациона култура	1,567	,211	1,727	433	,085	,16382	,09485
Непосредно надређени	3,206	,074	2,488	433	,013	,23165	,09312
Лични став	,356	,551	1,702	433	,090	,15618	,09178
Подршка тима	,564	,453	1,296	433	,196	,12174	,09391

Испитаници из *KIO* сегмента јужне Калифорније су позитивније од испитаника из *CIO* сегмента проценили све димензије *ССА* модела колаборативне климе (Слика 68) али је та разлика статистички значајна само за димензију Непосредно надређени (Табела 36).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х9-3 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из организација *KIO* и *CIO* сегмената јужне Калифорније у односу на њихову процену колаборативне климе.

- **Хипотеза Х9-4:** *Не постоје значајне разлике у проценама колаборативне климе организација из KIO и CIO сегмената Србије.*

На већини димензијама *ССА* модела колаборативне климе испитаници из *KIO* сегмента из Србије имају веће средње вредности од испитаника из *CIO* сегмента (Слика 69).



Слика 69 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама CCA модела колаборативне климе за организације из KIO и CIO сектора Србије

У циљу провере хипотезе X9-4 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X6 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да не постоји статистички значајна разлика између испитаника из KIO и CIO сектора Србије (Табела 37).

Табела 37 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јавног и приватног сектора Србије у односу на димензије CCA модела колаборативне климе

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Организациона култура	,416	,519	,678	280	,498	,08485	,12506
Непосредно надређени	4,149	,043	1,455	218,815	,147	,17327	,11910
Лични став	,066	,797	-,057	280	,954	-,00743	,12949
Подршка тима	,177	,674	,075	280	,940	,00951	,12643

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза X9-4 не одбацује, тј. не постоје статистички значајне разлике међу испитаницима из организација из KIO и CIO сегмената Србије у односу на њихову процену колаборативне климе.

Истраживачко питање 10

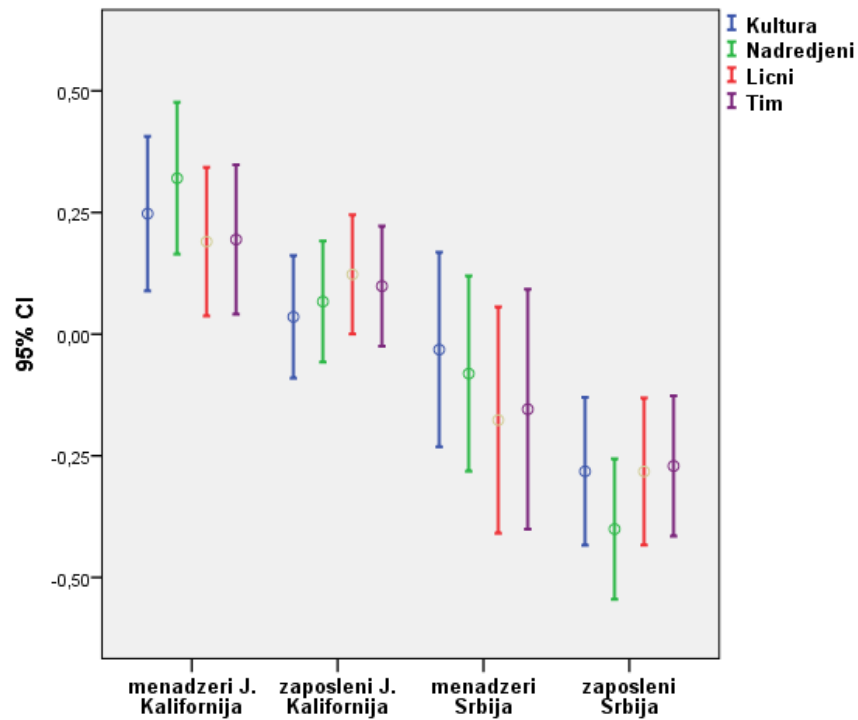
У делу анализе првог дела истраживања (које се односи на организациону културу) је напоменуто да су неки аутори (*Abu-Jarad et al. 2010*) заузели став да је за истраживање организационе културе императив да се истражују и ставови запослених, а не само менаџера или директора. Пошто је колаборативна клима специфичан сегмент организационе културе то се поставља исти императив када је у питању узорак и за ово истраживање. Имајући то и виду, у оквиру истраживања у овој дисертацији постављено је следеће истраживачко питање:

- **Истраживачко питање 10:** Како различите групе (менаџери и запослени) у јужној Калифорнији и Србији процењују колаборативну климу?

Са Слика 70, на којој су приказани 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама *ССА* модела колаборативне климе, се види да на свим димензијама колаборативне климе менаџери из јужне Калифорније и Србије имају веће средње вредности од запослених из јужне Калифорније и Србије, респективно. Такође се може приметити да на свим димензијама и менаџери и запослени из јужне Калифорније имају веће средње вредности од менаџера из Србије. Прецизна анализа разлика биће представљена у наставку.

У циљу анализе истраживачког питања 10 постављена је следећа хипотеза:

- **Хипотеза Х10:** *Постоје значајне разлике између менаџера и запослених из јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену колаборативне климе.*

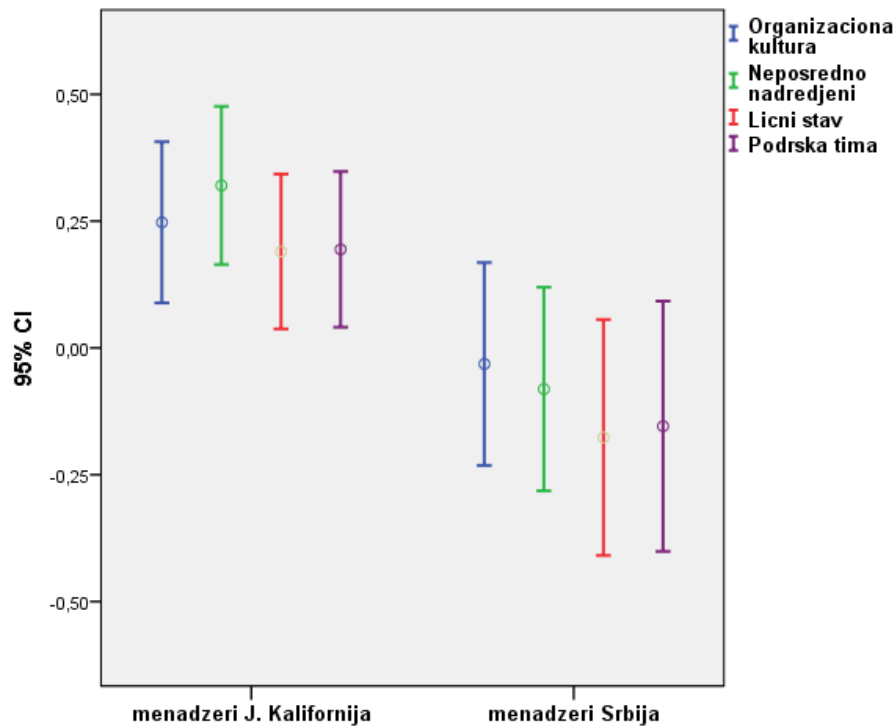


Слика 70 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама CCA модела колаборативне климе за менаџере и запослене из јужне Калифорније и Србије

У циљу анализе истраживачког питања 10 и провере хипотезе X10 постављене су следеће помоћне хипотезе:

- **Хипотеза X10-1:** *Постоје значајне разлике у процени колаборативне климе међу менаџерима из јужне Калифорније и Србије.*

На свим димензијама CCA модела колаборативне климе менаџери из јужне Калифорније имају веће средње вредности од менаџери из Србије (Слика 71).



Слика 71 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама CCA модела колаборативне климе за менаџере из јужне Калифорније и Србије

У циљу провере хипотезе X10-1 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X6 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђена је статистички значајна разлика између менаџера из јужне Калифорније и Србије у односу на све димензије CCA модела колаборативне климе (Табела 38):

- Организациона култура ($t = 2,081$, $df = 235$, $p=0.039$);
- Непосредно надређени ($t = 3,028$, $df = 235$, $p=0.003$);
- Лични став ($t = 2,675$, $df = 235$, $p=0.008$);
- Подршка тима ($t = 2,483$, $df = 235$, $p=0.014$).

Табела 38 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење менаџера из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије ССА модела колаборативне климе

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Организациона култура	,940	,333	2,081	235	,039	,27929	,13422
Непосредно надређени	,072	,789	3,028	235	,003	,40145	,13257
Лични став	1,502	,222	2,675	235	,008	,36670	,13708
Подршка тима	2,543	,112	2,483	235	,014	,34877	,14048

Менаџери из јужне Калифорније су позитивније од менаџера из Србије проценили све димензије ССА модела колаборативне климе (Слика 71) и та разлике су статистички значајне (табела 38).

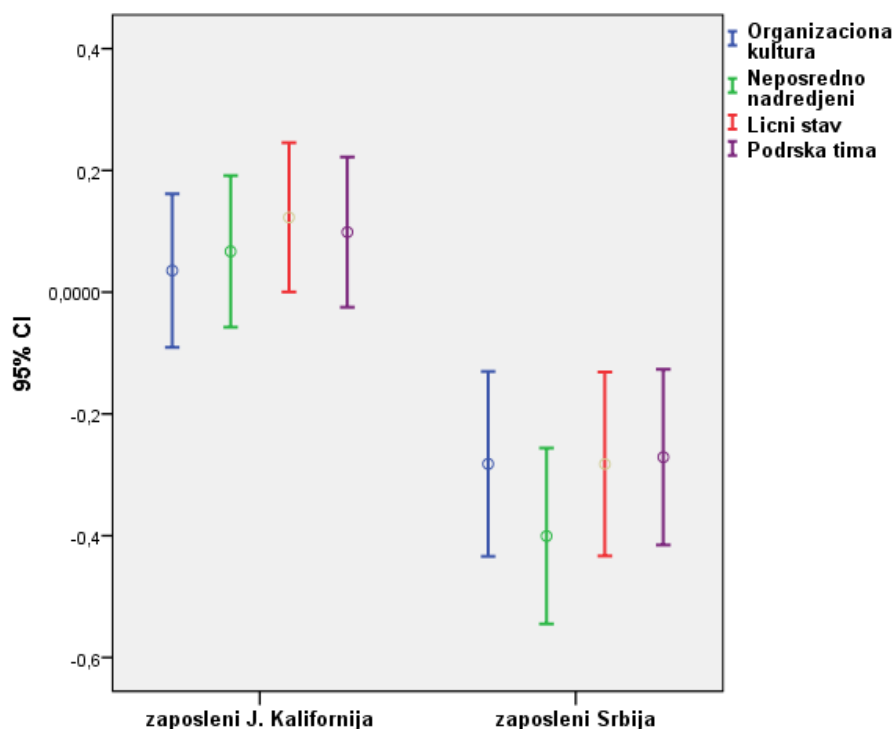
На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х10-1 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике међу менаџерима из јужне Калифорније и Србије у процени колаборативне климе организације.

- **Хипотеза Х10-2:** *Постоје значајне разлике у процени колаборативне климе међу запосленима из јужне Калифорније и Србије.*

На свим димензијама ССА модела колаборативне климе запослени из јужне Калифорније имају веће средње вредности од запослених из Србије (Слика 72).

У циљу провере хипотезе Х10-2 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х6 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђена је статистички значајна разлика између запослених из јужне Калифорније и Србије у односу на све димензије ССА модела колаборативне климе (Табела 39):

- Организациона култура ($t = 3,195$, $df = 413$, $p=0.002$);
- Непосредно надређени ($t = 4,848$, $df = 413$, $p=0.000$);
- Лични став ($t = 4,109$, $df = 371,034$, $p=0.000$);
- Подршка тима ($t = 3,853$, $df = 413$, $p=0.000$).



Слика 72 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама CCA модела колаборативне климе за запослене из јужне Калифорније и Србије

Табела 39 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење запослених из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије CCA модела колаборативне климе

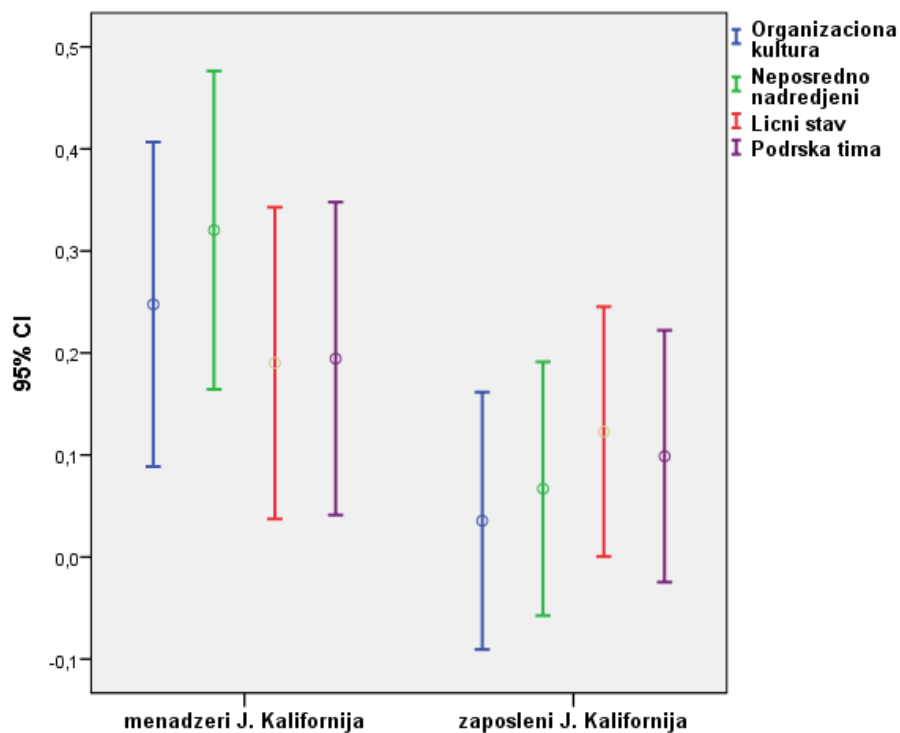
	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Организациона култура	3,641	,057	3,195	413	,002	,31756	,09941
Непосредно надређени	,826	,364	4,848	413	,000	,46748	,09642
Лични став	5,184	,023	4,109	371,034	,000	,40516	,09861
Подршка тима	1,710	,192	3,853	413	,000	,36964	,09594

Запослени из јужне Калифорније који нису менаџери су позитивније проценили од запослених из Србије све димензије CCA модела колаборативне климе (Слика 72) и те разлике су статистички значајне (Табела 39).

На основу изведених анализа закључујемо да се Хипотеза Х10-2 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике међу запосленима из јужне Калифорније и Србије у процени колаборативне климе организације.

- **Хипотеза Х10-3:** *Постоје значајне разлике у процени колаборативне климе међу менаџерима и запосленима из јужне Калифорније.*

На свим димензијама *ССА* модела колаборативне климе менаџери из јужне Калифорније имају веће средње вредности од запослених (Слика 73).



Слика 73 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама *ССА* модела колаборативне климе за менаџере и запослене из јужне Калифорније

У циљу провере хипотезе Х10-3 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х6 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђена је статистички значајна разлика између менаџера и запослених из јужне Калифорније у односу на две димензије *ССА* модела колаборативне климе (Табела 40):

- Организациона култура ($t = 2,075$, $df = 390$, $p=0.039$);
- Непосредно надређени ($t = 2,520$, $df = 390$, $p=0.012$);

Табела 40 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење менаџера и запослених из јужне Калифорније у односу на димензије ССА модела колаборативне климе

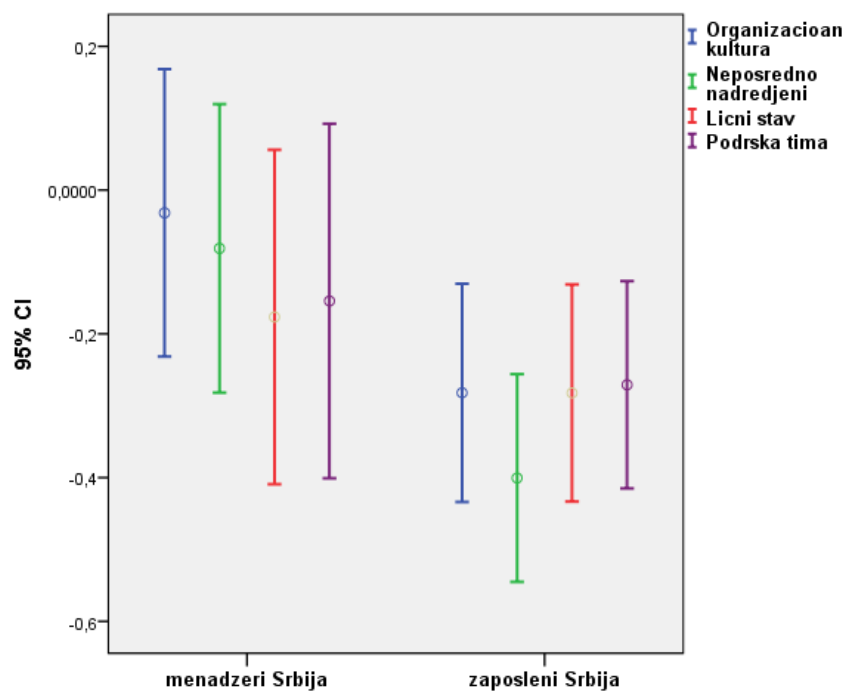
	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Организациона култура	,135	,714	2,075	390	,039	,21210	,10221
Непосредно надређени	,002	,961	2,520	390	,012	,25346	,10060
Лични став	,382	,537	,681	390	,496	,06726	,09880
Подршка тима	,162	,687	,963	390	,336	,09576	,09940

Менаџери из јужне Калифорније су позитивније од запослених проценили све димензије ССА модела колаборативне климе (Слика 73), али те разлике су статистички значајне само за димензије Организациона култура и Непосредно надређени (Табела 40).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х10-1 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике међу менаџерима и запосленима из јужне Калифорније у процени колаборативне климе организације.

- **Хипотеза Х10-4:** *Постоје значајне разлике у процени колаборативне климе међу менаџерима и запосленима из Србије.*

На свим димензијама ССА модела колаборативне климе менаџери из Србије имају веће средње вредности од запослених (Слика 74).



Слика 74 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама *ССА* модела колаборативне климе за менаџере и запослене из Србије

У циљу провере хипотезе Х10-4 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х6 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђена је статистички значајна разлика између менаџера и запослених из Србије у односу на две димензије *ССА* модела колаборативне климе (Табела 41):

- Организациона култура ($t = 1,978$, $df = 170,960$, $p=0.049$);
- Непосредно надређени ($t = 2,471$, $df = 258$, $p=0.014$).

Табела 41 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење менаџера и запослених из Србије у односу на димензије *ССА* модела колаборативне климе

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Организациона култура	5,121	,024	1,978	170,960	,049	,25037	,12655
Непосредно надређени	,944	,332	2,471	258	,014	,31950	,12928
Лични став	,004	,952	,759	258	,448	,10572	,13924
Подршка тима	1,142	,286	,847	258	,398	,11663	,13763

Менаџери из Србије су позитивније од запослених проценили све димензије *ССА* модела колаборативне климе (Слика 74), али те разлике су статистички значајне само за димензије Организациона култура и Непосредно надређени (табела 41).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза *X10-4* не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике међу менаџерима и запослених из Србије у процени колаборативне климе организације.

Истраживачко питање 11

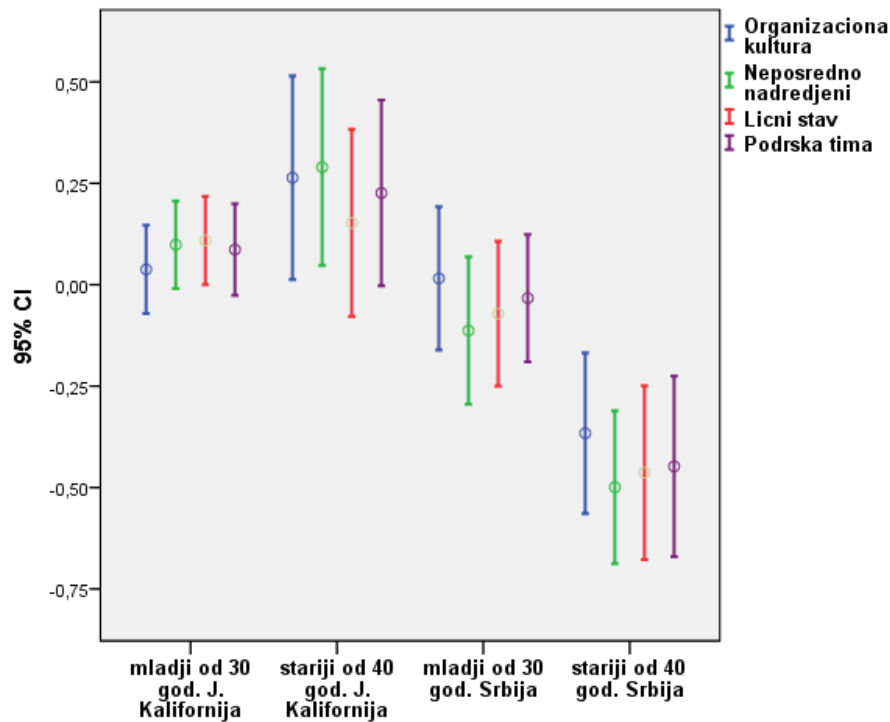
Са намером да се испита да ли постоји утицај година старости испитаника на процену колаборативне климе у оквиру истраживања у овој дисертацији формулисано је следеће истраживачко питање:

- **Истраживачко питање 11:** Како различите старосне групе (испитаници до 30 година старости и испитаници старији од 40 година) у јужној Калифорнији и Србији процењују колаборативну климу?

Са Слика 75, на којој су приказани 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама *ССА* модела колаборативне климе, се види да на свим димензијама испитаници старији од 40 година из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника до 30 година старости, док испитаници из Србије до 30 година старости имају веће средње вредности од испитаника старијих од 40 година. Прецизна анализа разлика биће представљена у наставку.

У циљу анализе истраживачког питања 11 постављена је следећа хипотеза:

- **Хипотеза *X11*:** *Постоје значајне разлике међу испитаницима до 30 година старости и испитаницима старијим од 40 година из јужне Калифорније и Србије у односу на њихову процену колаборативне климе.*

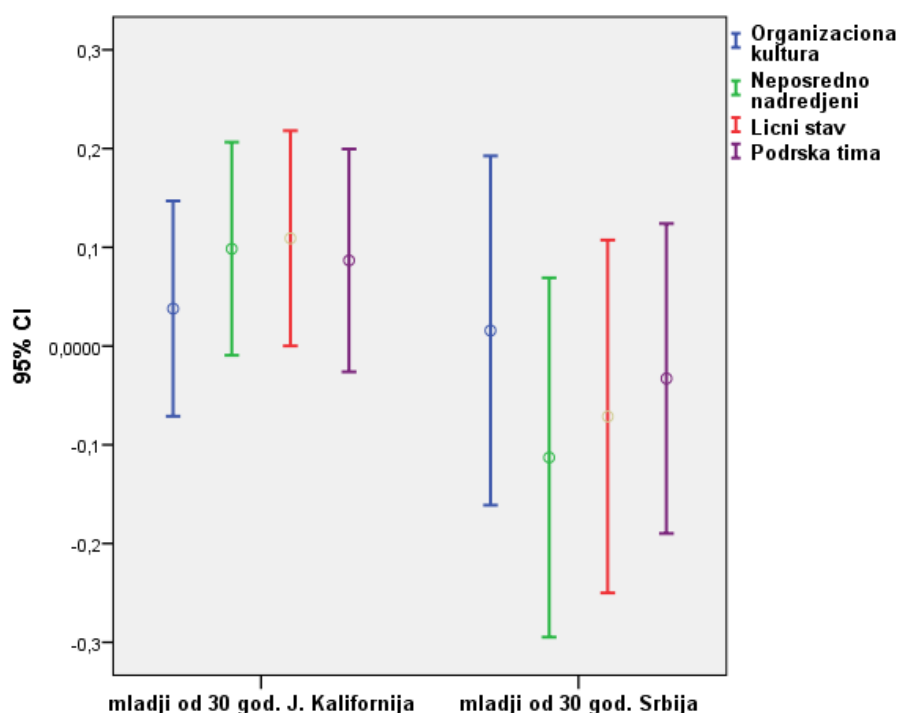


Слика 75 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама *ССА* модела колаборативне климе за испитанике до 30 година старости и старије од 40 година из јужне Калифорније и Србије

У циљу анализе истраживачког питања 11 и провере хипотезе X11 постављене су следеће помоћне хипотезе:

- **Хипотеза X11-1:** *Не постоје значајне разлике у процени колаборативне климе међу испитаницима до 30 година старости из организација из јужне Калифорније и Србије.*

На свим димензијама *ССА* модела колаборативне климе испитаници до 30 година старости из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника до 30 година старости из Србије (Слика 76).



Слика 76 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама CCA модела колаборативне климе за испитанике до 30 година старости из јужне Калифорније и Србије

У циљу провере хипотезе X11-1 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X6 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да не постоји статистички значајна разлика међу испитаницима до 30 година старости из јужне Калифорније и Србије у односу на процену колаборативне климе (Табела 42):

Табела 42 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника до 30 година старости из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије CCA модела колаборативне климе

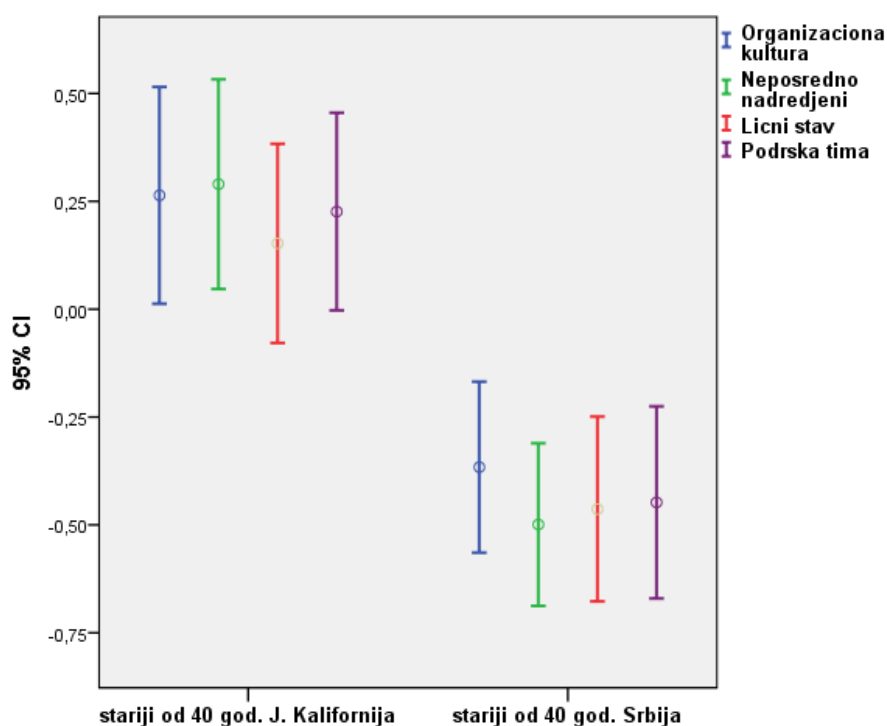
	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Организациона култура	,978	,323	,214	439	,831	,02213	,10336
Непосредно надређени	4,399	,037	1,975	225,294	,050	,21139	,10706
Лични став	2,436	,119	1,741	439	,082	,18046	,10364
Подршка тима	,053	,818	1,168	439	,244	,11965	,10247

Испитаници до 30 година старости из јужне Калифорније су позитивније проценили све димензије *ССА* модела колаборативне климе (Слика 76), али те разлике нису статистички значајне (Табела 42).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х11-1 не одбацује, тј. не постоје статистички значајне разлике међу испитаницима до 30 година старости из јужне Калифорније и Србије у процени колаборативне климе организације.

- **Хипотеза Х11-2:** *Постоје значајне разлике у процени колаборативне климе међу испитаницима старијим од 40 година из организација из Јужне Калифорније и Србије.*

На свим димензијама *ССА* модела колаборативне климе испитаници старији од 40 година из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника старијих од 40 година из Србије (Слика 77).



Слика 77 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама *ССА* модела колаборативне климе за испитанике старије од 40 година из јужне Калифорније и Србије

У циљу провере хипотезе Х11-2 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х6 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних

разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између испитаника старији од 40 година из јужне Калифорније и Србије у односу на процену свих димензија колаборативне климе (Табела 43):

- Организациона култура ($t = 3,962$, $df = 177$, $p = 0.00$);
- Непосредно надређени ($t = 5,176$, $df = 177$, $p = 0.000$);
- Лични став ($t = 3,830$, $df = 177$, $p = 0.000$);
- Подршка тима ($t = 4,102$, $df = 177$, $p < 0.000$)

Табела 43 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника старијих од 40 година из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије ССА модела колаборативне климе

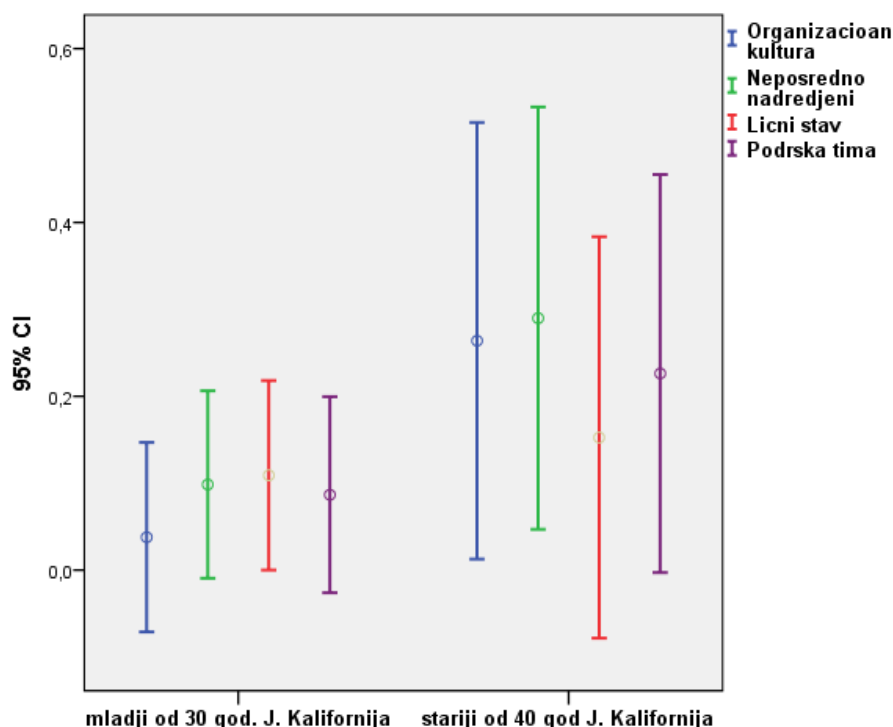
	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Организациона култура	,033	,857	3,962	177	,000	,63004	,15903
Непосредно надређени	,023	,879	5,176	177	,000	,78899	,15242
Лични став	1,787	,183	3,830	177	,000	,61588	,16079
Подршка тима	2,922	,089	4,102	177	,000	,67406	,16432

Испитаници старији од 40 година из јужне Калифорније су позитивније проценили све димензије ССА модела колаборативне климе (Слика 77), и те разлике су статистички значајне (Табела 43).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х11-2 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике међу испитаницима старијим од 40 година из јужне Калифорније и Србије у процени колаборативне климе организације.

- **Хипотеза Х11-3:** *Не постоје значајне разлике у процени колаборативне климе организације међу испитаницима до 30 година старости и испитаницима старијим од 40 година из јужне Калифорније*

На свим димензијама ССА модела колаборативне климе испитаници старији од 40 година из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника до 30 година старости из јужне Калифорније (Слика 78).



Слика 78 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама CCA модела колаборативне климе за испитанике до 30 година старости и старије од 40 година из јужне Калифорније

У циљу провере хипотезе X11-3 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X6 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да не постоји статистички значајна разлика међу испитаницима до 30 година старости и старијим од 40 година из јужне Калифорније у односу на процену колаборативне климе (Табела 44):

Табела 44 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника до 30 година старости и старијих од 40 година из јужне Калифорније у односу на димензије CCA модела колаборативне климе

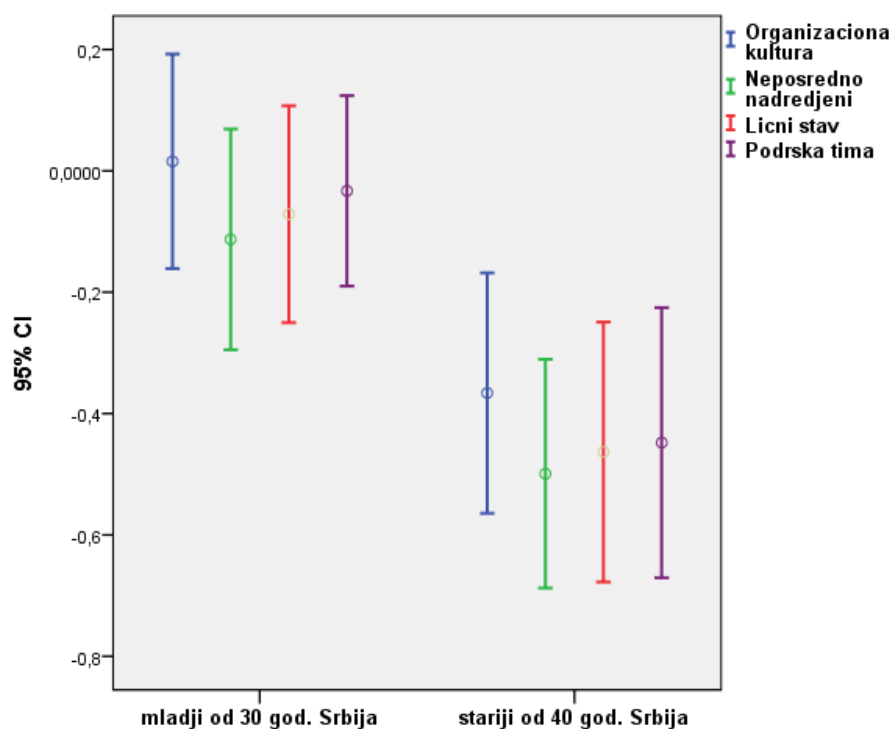
	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Организациона култура	1,063	,303	-1,757	384	,080	-,22604	,12866
Непосредно надређени	,523	,470	-1,510	384	,132	-,19138	,12671
Лични став	,729	,394	-,344	384	,731	-,04344	,12629
Подршка тима	,055	,814	-1,075	384	,283	-,13950	,12972

Испитаници старији од 40 година из јужне Калифорније су позитивније проценили све димензије ССА модела колаборативне климе од испитаника до 30 година старости (Слика 78), али те разлике нису статистички значајне (Табела 44).

На основу изведених анализа закључујемо да се Хипотеза Х11-3 не одбацује тј. не постоје статистички значајне разлике међу испитаницима до 30 година и старијим од 40 година из јужне Калифорније у процени колаборативне климе организације.

- **Хипотеза Х11-4:** *Постоје значајне разлике у процени колаборативне климе организације међу испитаницима до 30 година старости и старијим од 40 година из Србије.*

На свим димензијама ССА модела колаборативне климе испитаници до 30 година имају веће средње вредности од испитаника старијих од 40 година из Србије (Слика 79).



Слика 79 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ССА модела колаборативне климе за испитанике до 30 година старости и старије од 40 година из Србије

У циљу провере хипотезе Х11-4 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х6 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна

разлика међу испитаницима до 30 година старости и старијим од 40 година из Србије у односу на процену свих димензија колаборативне климе (Табела 45):

- Организациона култура ($t = 2,849$, $df = 232$, $p = 0.005$);
- Непосредно надређени ($t = 2,896$, $df = 232$, $p = 0.004$);
- Лични став ($t = 2,806$, $df = 232$, $p = 0.005$);
- Подршка тима ($t = 3,019$, $df = 193,085$, $p = 0.003$)

Табела 45 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника до 30 година старости и старијих од 40 година из Србије у односу на димензије ССА модела колаборативне климе

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Организациона култура	,238	,626	2,849	232	,005	,38188	,13405
Непосредно надређени	1,394	,239	2,896	232	,004	,38622	,13337
Лични став	1,243	,266	2,806	232	,005	,39198	,13971
Подршка тима	6,665	,010	3,019	193,085	,003	,41491	,13743

Испитаници из Србије до 30 година старости су позитивније проценили све димензије ССА модела колаборативне климе од испитаника старијих од 40 година (Слика 79), и те разлике су статистички значајне (Табела 45).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х11-2 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике међу испитаницима до 30 година старости и испитаницима старијим од 40 година из Србије у процени колаборативне климе организације.

Истраживачко питање 12

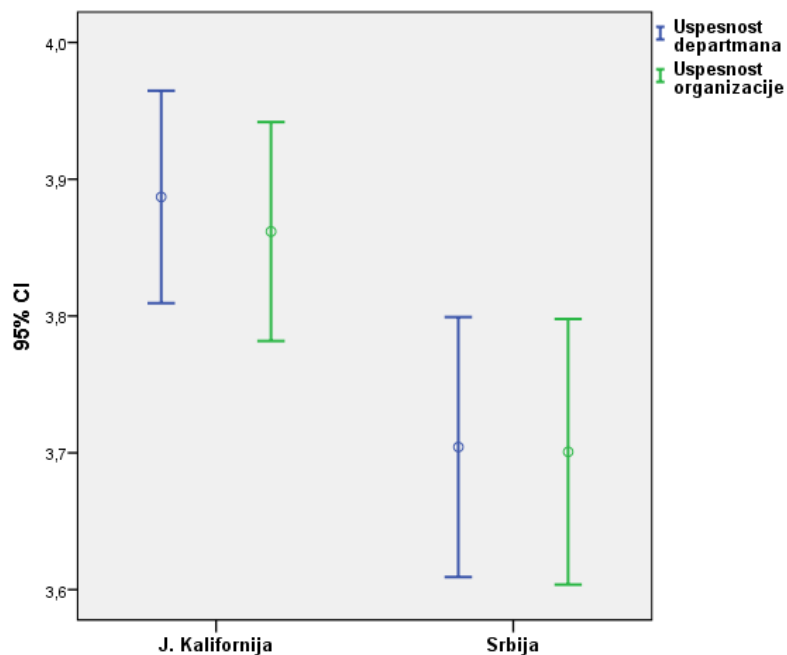
Успешност организације и перформансе организације су најважнија питања за сваку организацију. Многе студије које се односе на истраживање повезаности организационе културе, колаборативне климе и успешности организације су спроведене у развијеним земљама (*Naranjo-Valencia et al. 2016; Rose et al. 2008*), али постоји мали број истраживања која је спроведена у земљама у развоју (*Abu-Jarad et al. 2010*). Имајући то у виду у овој дисертацији постављено је следеће истраживачко питање:

- **Истраживачко питање 12:** Да ли постоје разлике у проценама успешности организација у Србији и у јужној Калифорнији?

У циљу анализе истраживачког питања 12 постављена је следећа хипотеза:

- **Хипотеза Х12:** *Постоје значајне разлике у процени успешности департмана (организационе јединице) и успешности организације међу испитаницима из јужне Калифорније и Србије.*

Са Слика 80, на којој су приказани 95% интервали поверења за средње вредности на процени успешности департмана (организационе јединице) и успешности организације, се види да испитаници из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из Србије. Прецизна анализа разлика биће представљена у наставку.



Слика 80 - 95% интервали поверења за средње вредности на проценама успешности департмана и успешности организације за испитанике из јужне Калифорније и Србије

У циљу провере хипотезе Х12, тј. у циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоје статистички значајне разлике између испитаника из јужне Калифорније и Србије у односу на средње вредности њихових процена успешности департмана (организационе јединице), као и у односу на средње вредности њихових процена успешности организације (Табела 46):

- Успешност организационе јединице ($t = 2,924$, $df = 716$, $p = 0.004$);
- Успешност организације ($t = 2,507$, $df = 716$, $p = 0.012$).

Табела 46 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из јужне Калифорније и Србије у односу на процене успешности

J. Калифорнија-Србија	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Успешност департамента	1,139	,286	2,924	716	,004	,18287	,06253
Успешност организације	,962	,327	2,507	716	,012	,16105	,06424

Испитаници из јужне Калифорније су позитивније проценили успешност свог департамента и успешност целокупне организације (Слика 80) и те разлике су статистички значајне (Табела 46).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х12 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике у процени успешности департамента (организационе јединице) и успешности организације међу испитаницима из јужне Калифорније и Србије.

Истраживачко питање 13

Не постоји јединствена теорија која би могла адекватно објаснити успешност организације. У новијим студијама, нагласак је био на способностима учења, организационој култури, колаборативној клими и лидерству као кључним факторима који утичу на перформансе организације (*Salojärvi et al. 2005; Morrison & Bergin-Seers 2002; Denison et al. 2003*). Многе студије бавиле су се истраживањима које се односе на успешност организација и оно што повезује ове студије јесте снажно уверење међу истраживачима да успешност организација зависи и од организационе културе, тј. колаборативне климе (*Ali et al. 2017; Chien 2004; Kotrba et al. 2012*). Имајући то у виду, у овој дисертацији је постављено и следеће истраживачко питање:

- **Истраживачко питање 13:** Да ли постоје корелације између колаборативне климе и успешности:
 - а) организација у Србији (економији у транзицији)?
 - б) организација у јужној Калифорнији (развијеној економији)?

У циљу анализе истраживачког питања 13 постављене су следеће хипотезе:

- **Хипотеза Х13-1:** Могуће је утврдити статистички значајне корелације између успешности департмана, успешности организације и кључних фактора (димензија) ССА модела колаборативне климе у узорку из Србије.
- **Хипотеза Х13-2:** Могуће је утврдити статистички значајне корелације између успешности департмана, успешности организације и кључних фактора (димензија) ССА модела колаборативне климе у узорку из јужне Калифорније.

Табела 47 – Корелација успешности и кључних фактора (димензија) ССА модела колаборативне климе

Димензије		Србија		јужна Калифорнија	
		Успешност департмана	Успешност организације	Успешност департмана	Успешност организације
Организациона култура	ρ_s	,351**	,434**	,402**	,416**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	283	283	435	435
Непосредно надређени	ρ_s	,414**	,507**	,468**	,456**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	283	283	435	435
Лични став	ρ_s	,322**	,362**	,385**	,319**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	283	283	435	435
Подршка тима	ρ_s	,355**	,424**	,397**	,334**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	283	283	435	435

Напомена: Корелација је веома значајна, значајност је мања од нивоа 0.01; p – ниво значајности; ρ_s – Спирманов коефицијент; N – број испитаника

Утврђена је статистички значајна позитивна корелација између свих кључних фактора (димензија) ССА модела колаборативне климе и успешности департмана и успешности целе организације и у узорку из Србије и у узорку из јужне Калифорније (Табела 47).

На основу изведених анализа закључујемо да се не одбацују хипотезе Х13-1 и Х13-2 тј. могуће је утврдити статистички значајне корелације између успешности департмана, успешности организације и кључних фактора (димензија) ССА модела колаборативне климе у узорцима из јужне Калифорније и Србије.

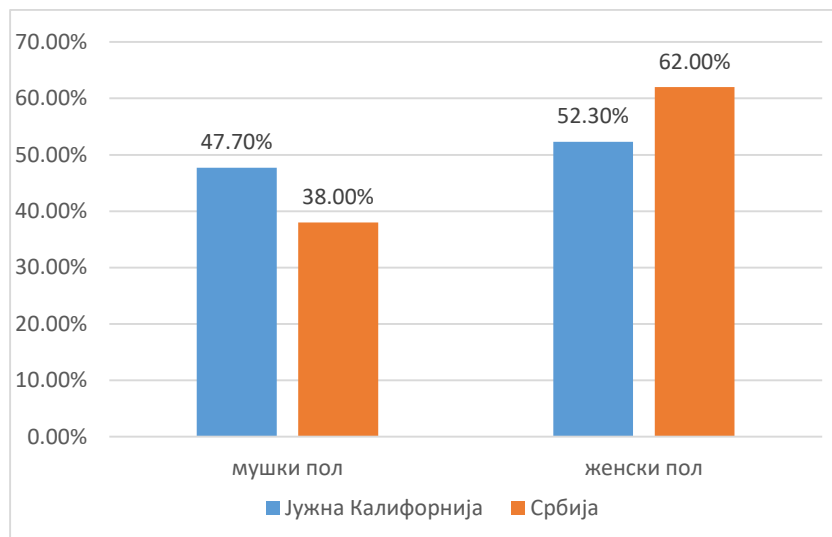
7.6 Истраживање ставова генерације Y

7.6.1 Опис и структура узорка за истраживање ставова генерације Y

Позив за учешће у трећем делу истраживања у оквиру ове дисертације је послат путем платформе за маркетинг аутоматизацију „MailChimp” на базу од преко 2000 случајно изабраних бивших и садашњих студената Факултета техничких наука Универзитета у Новом Саду као и студената College of Business Administration, *California State University, San Marcos*. Прикупљено је укупно 758 валидних одговора на упитник од чега 524 из Србије и 234 из јужне Калифорније.

Структура узорака за истраживање ставова генерације Y у односу на пол испитаника

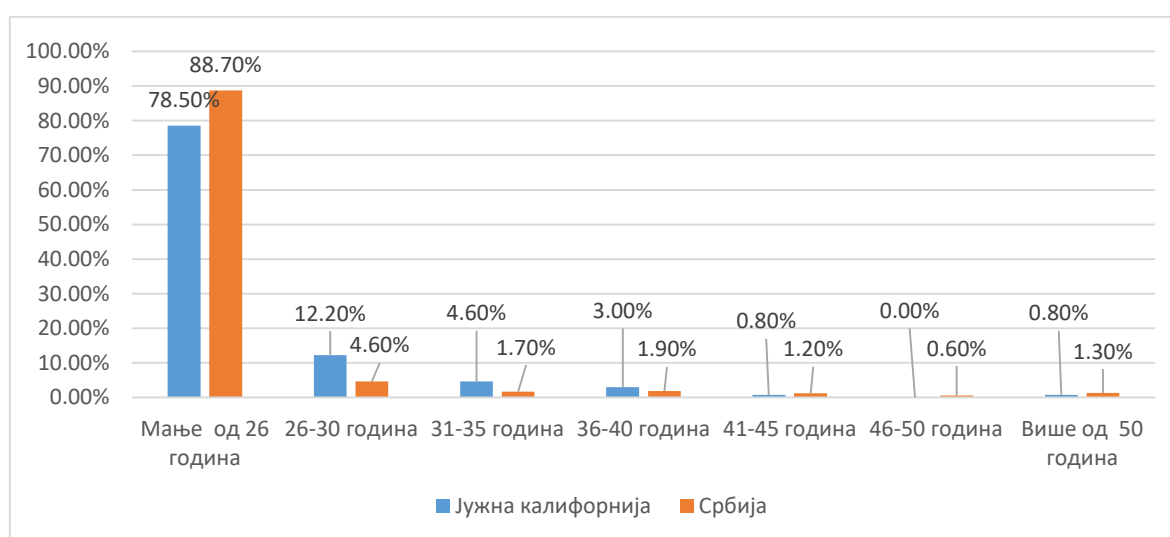
У укупном узорку из Србије испитаници мушког пола чине 38%, а испитаници женског пола 62%. У укупном узорку из јужне Калифорније испитаници мушког пола чине 47,7%, а испитаници женског пола чине 52,3% (Слика 81).



Слика 81 - Приказ структуре узорака за трећи део истраживања у односу на пол

Структура узорака за истраживање ставова генерације Y у односу на старосну групу испитаника

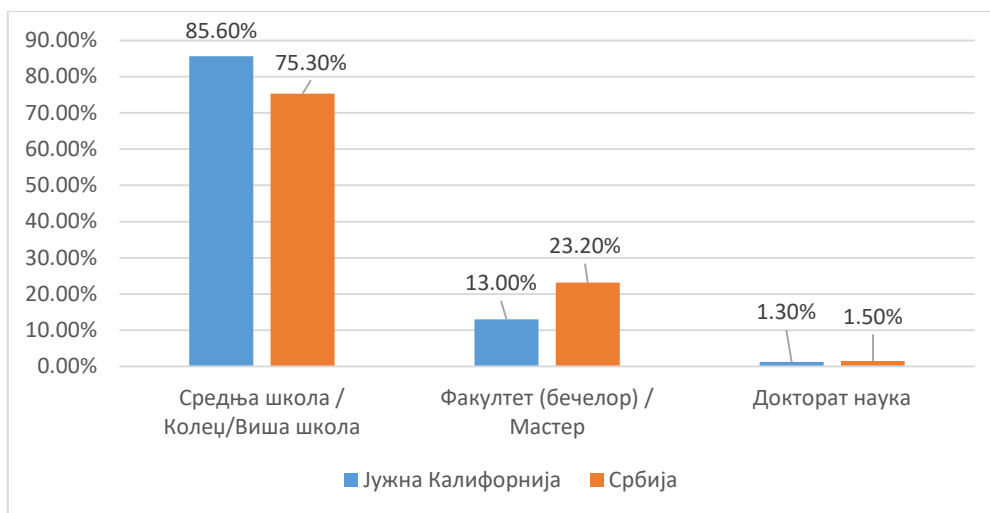
Табела П. 5 у прилогу садржи податке који се односе на старосне групе испитаника у узорцима из Србије и јужне Калифорније, и они су представљени на Слика 82. Најбројније старосне групе испитаника у узорку из јужне Калифорније и Србије су испитаници млађи од 26 година старости који чине 78,5% укупног узорка јужне Калифорније и 88,7% укупног узорка Србије. Испитаници до 30 година старости чине 90.7 % укупног узорка из јужне Калифорније и 93,3% укупног узорка из Србије.



Слика 82 - Приказ структуре узорака за трећи део истраживања у односу на старосну групу испитаника

Структура узорака за истраживање ставова генерације Y у односу на степен образовања испитаника

Табела П. 5 садржи податке који се односе на степен образовања испитаника у узорцима из Србије и јужне Калифорније, и они су представљени на Слика 83. У узорку испитаника из јужне Калифорније испитаници са завршеном средњом или вишом школом заступљени су са 85,6 %, а са 75,3% у узорку Србије. Најмање заступљена је група испитаника са докторатом која чини 1,5% целокупног узорка из Србије и 1,3% целокупног узорка из јужне Калифорније.



Слика 83 - Приказ структуре узорка за истраживање ставова генерације Y у односу на степен образовања испитаника

Инструмент за истраживање ставова генерације Y

У циљу прикупљања података о ставовима корисника интернета и мобилног интернета и перцепције веб-сајта коришћен је структурирани упитник (Упитник 3 из прилога). Сви конструкти и њима припадајуће ставке које су коришћене у упитнику су преузете из публикованих студија и језички су прилагођене. Упитник се састоји из три дела.

1. Први део упитника

Први део упитника чини инструмент назван **Ставови према интернету** који садржи 21 ставку које мере четири конструкције ставова (конструкта) у односу на употребу интернета: Свеприсутност (5 ставки), Тренутно задовољење (4 ставке), Разноврсност производа (5 ставки) и Ризичност (7 ставки). Сваки од наведених конструката мерен је инструментом преузетим из литературе. Да би се утврдили ставове испитаника употребљена је Ликертова седмостепена скала са половима „у потпуности се не слажем” и „слажем се у потпуности”. Све наведене ставке биле су позитивно формулисане.

Свеприсутност

Три ставке у овом инструменту мере у ком степену особа верује да му могућност да приступи интернету помоћу мобилног телефона даје просторну флексибилност (*Okazaki et al. 2009*): И1-Употребом мобилног интернета могу да дођем до информација где год се налазим; И2-Употреба мобилног интернета даје ми могућност да превазиђем просторна ограничења; И3-Претраживање мобилних интернет страница је могуће на свакој локацији, где год да се налазим. Две ставке у овом инструменту мере у ком

степену особа верује да му могућност да приступи интернету помоћу мобилног телефона даје временску флексибилност (*Mathwick et al. 2002*): И4-Употреба мобилног интернета је ефикасан начин коришћења мог времена; И5-Претраживање мобилних интернет страница се уклапа у мој распоред.

Тренутно задовољење

Искуство куповине путем интернета може изазвати позитивна осећања брже у односу на куповину у продавници. (*Kukar-Kinney et al. 2009*) су развили инструмент који је повезан са непосредним задовољењем и њега су чиниле следеће четири ставке: И6-Могу брже да задовољим своју потребу да разгледам и купујем; И7-Могу тренутно добити задовољство од куповине; И8-Куповина преко интернета може ме брже извући из лошег расположења; И9-Искуство куповине преко интернета је узбудљивије.

Разноврсност производа

Упитник са пет исказа за мерење степена до ког потрошач, због асортимана производа доступних за куповину као и информација о њима, купује радије на интернету него у малопродајним објектима развили су (*Kukar-Kinney et al. 2009*): И10-Већи је избор производа; И11-Већи је избор места где можете да купујете; И12-Лакше је пронаћи ствари које волим доступне у одговарајућој величини; И13-Волим да прегледам много производа за кратко време; И14-Могу да прикупим много информација за кратко време.

Ризичност

Упитник са седам исказа за мерење степена до ког особа гледа на разне онлајн активности (нарочито онлајн куповину) као потенцијалне претње безбедности и / или приватности развили су (*Schlosser et al. 2006*): И15-Куповина преко интернета је ризична; И16-Пружање података о кредитној картици преко интернета је ризично; И17-Пружање личних информација преко интернета је ризично; И18-Куповање ствари преко интернета је ризично; И19-Давање моје имејл адресе и броја телефона преко интернета је ризично; И20-Регистрација на интернету је ризична; И21-Куповина преко интернета је ризичнија од регуларне куповине.

2. Други део упитника

У овом делу упитника испитаницима је написана адреса веб-сајта

<http://eipix.com/>

и они су замољени да оцене његове различите карактеристике које су наведене у 15 ставки које чине инструмент назван **Карактеристике веб-сајта** и које мере четири конструкције карактеристика веб-сајта: Општи утисак (3 ставке), Естетска привлачност (4 ставке), Погодност навигације (4 ставке) и Садржај (4 ставке). Сваки од наведених конструката мерен је инструментом преузетим из литературе.

Општи утисак

Скала се састоји се од три ставке које се користе за мерење целокупне евалуације неког веб-сајта и она је објављена у раду (*Stevenson et al. 2000*): В1-Допада ми се веб-сајт који сам видео; В2-Мислим да је то добар веб-сајт; В3-Мислим да је то леп веб-сајт.

Естетска привлачност

У раду (*Kwon & Lennon 2009*) аутори су навели скалу са четири ставке које мере колико се особи допада изглед веб-сајта: В4-Допада ми се осећај који ми даје овај веб-сајт; В5-Допадају ми се слике које се користе на овом веб-сајту; В6-Допада ми се основна страница овог веб-сајта; В7-Овај веб-сајт утиче да видео игре делују допадљиво.

Погодност навигације

Лакоћа са којом је особа у стању да се креће по веб-сајту и пронађе оно што се тражи се мери са четири исказа (*Kwon & Lennon 2009*): В8-Веома је лако пронаћи оно што тражиш на овом веб-сајту; В9-Лако је пронаћи табове и линкове на овом веб-сајту; В10-Лако је навигавати на овом веб-сајту; В11-Овај веб-сајт је добро организован.

Садржај

Ова подскала је састављена од четири исказа које се користе за мерење процене информативности и корисности веб-сајта: В12-Овај веб-сајт је информативан; В13-Овај веб-сајт добро представља робу коју овај бренд продаје; В14-Изгледа да овај веб-сајт користи напредне технологије; В15-Изгледа да има много опција везаних за робу коју можете одабрати.

3. Трећи део упитника

Трећи део упитника чине демографске карактеристике испитаника које се односе на: пол испитаника, највиши степен стечене стручне спреме и старосну групу којој испитаник припада.

7.6.2 Резултати истраживања ставова генерације Y

У овом делу дисертације биће дати резултати истраживања извршених у циљу налажења одговора на постављена истраживачка питања која се односе на предмет истраживања и дефинисане циљеве, као и провере постављених хипотеза које се односе на ставове генерације Y.

Истраживачко питање 14

Сви теоријски концепти коришћени у овом истраживању узети су из претходних студија објављених у научној литератури и они пружају теоријски, рационални оквир овог дела истраживања. Због чињенице да за мерење ставова у односу на употребу интернета и перцепцију веб-сајта ставке нису узете из једног извора, формулисано је следеће истраживачко питање:

- **Истраживачко питање 14:** Да ли је могуће идентификовати и мерити ставове испитаника из Србије и јужне Калифорније:
 - 1) према употреби интернета и мобилног интернета применом инструмента Ставови према интернету?;
 - 2) према веб-сајту применом инструмента Карактеристике веб-сајта?

Другим речима, истраживање у овом делу дисертације које се односи на истраживачко питање 14 настоји да утврди да ли је могуће примени инструменте преузете из литературе за мерење ставова према употреби интернета и ставова према карактеристикама веб-сајта на истраживања из јужне Калифорније и Србије. Тако добијене процене ставова би у даљем истраживању биле коришћене за компаративну анализу и утврђивање разлика и сличности у ставовима према употреби интернета и карактеристика веб-сајта испитаника генерације Y из Србије и јужне Калифорније, која је посматрана као еталон развијеног дигитализованог економског амбијента.

Процена психометријских карактеристика инструмената извршена је применом анализе главних компонената. Анализе су спроведене на индивидуалном нивоу, што значи да величина узорка на ком је анализа извршена износи 758 испитаника.

Да би се проценила једнодимензионалност сваке подскеале инструмената Ставови према употреби интернета и Карактеристике веб-сајта, једнокомпонентна факторска анализа је

извршена на ставкама сваке од подскала. За сваку од подскала екстрахован је један фактор (користећи критеријум да су својствене вредности компоненте веће од 1 и „*Scree plot*” критеријум), што потврђује да су подскеле једнодимензионалне. Резултати анализе поузданости, извршене на целом узорку, за дефинисане димензије показали су високе вредности, сличне вредностима у претходним истраживањима приказаним у литератури.

Подскеле инструмента Ставови према употреби интернета:

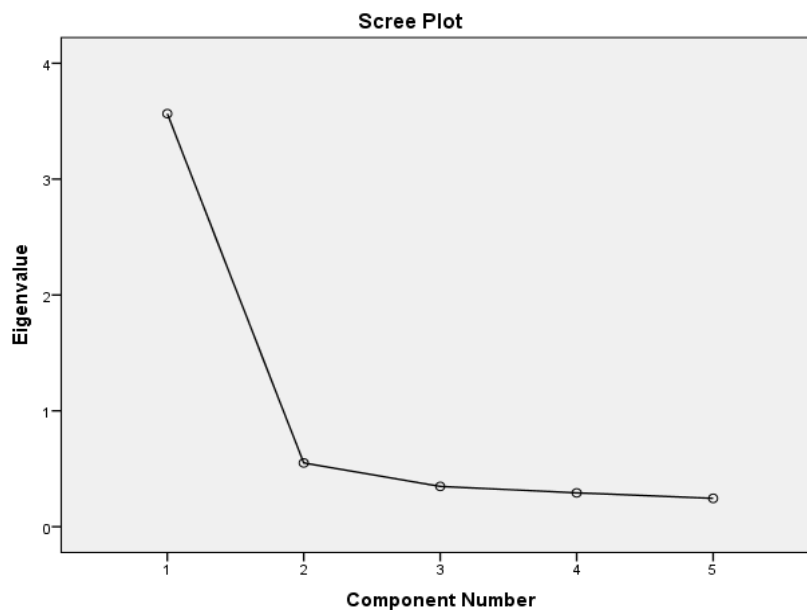
1. Свеприсутност

Поузданост кључа оцењена путем Кронбах алфе износи 0,901 (Табела 52) а мера репрезентативности узорка оцењена са *KMO* износи 0,845 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као висока. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2= 2443,160$; $df=10$; $p=0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 71,966%, чији је карактеристични корен $\lambda=3,598$ (Табела 52 и дијаграм превоја Слика 84) ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење (Табела 48) може се закључити да је конструкт **Свеприсутност** психометријски валидан и поуздан.

Табела 48 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскала Свеприсутност

	Свеприсутност	Факторско засићење
И01	Употребом мобилног интернета могу да дођем до информација где год се налазим	0,805
И02	Употреба мобилног интернета даје ми могућност да превазиђем просторна ограничења	0,867
И03	Претраживање мобилних интернет страница је могуће на свакој локацији, где год да се налазим	0,872
И04	Употреба мобилног интернета је ефикасан начин коришћења мог времена	0,880
И05	Претраживање мобилних интернет страница се уклапа у мој распоред.	0,815



Слика 84 - Приказ компоненти на ставкама подскеле Свеприсутност

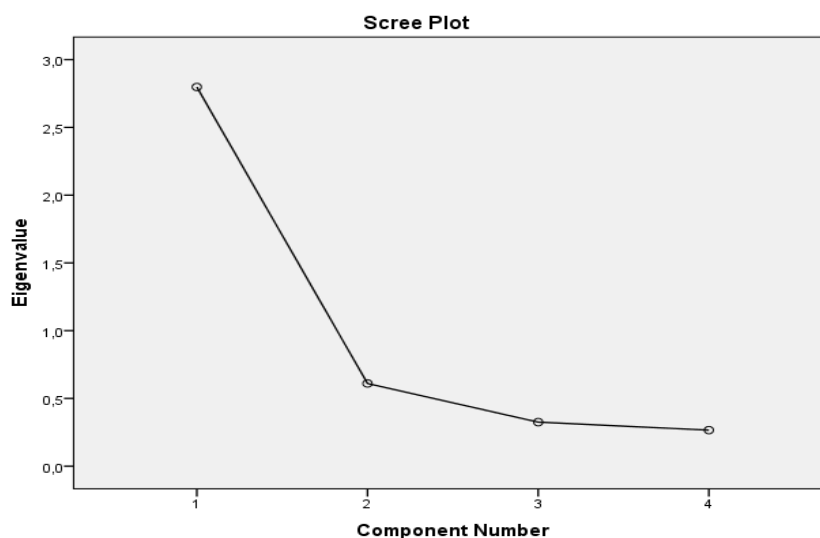
2. Тренутно задовољење

Поузданост кључа оцењена путем Кронбах алфе износи 0,855 (табела 52), а мера репрезентативности узорка оцењена са *КМО* износи 0,765 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као висока. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2 = 1442,950$; $df=6$; $p=0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 69,954%, чији је карактеристични корен $\lambda=2,798$ (табела 52 и дијаграм превоја Слика 85) ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење (Табела 49) може се закључити да је конструкт **Тренутно задовољење** психометријски валидан и поуздан.

Табела 49 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеле Тренутно задовољење

	Тренутно задовољење	Факторско засићење
И06	Могу брже да задовољим своју потребу да разгледам и купујем	0,782
И07	Могу тренутно добити задовољство од куповине	0,880
И08	Куповина преко интернета може ме брже извући из лошег расположења	0,837
И09	Искуство куповине преко интернета је узбудљивије.	0,842



Слика 85 - Приказ компоненти на ставкама подскеле Непосредно задовољење

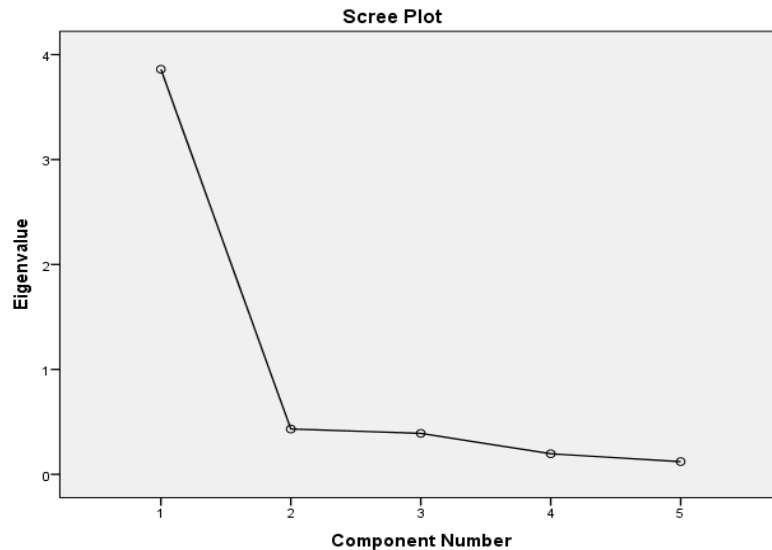
3. Разноврсност производа

Поузданост кључа оцењена путем Кронбах алфе износи 0,926 (табела 56), а мера репрезентативности узорка оцењена са *KMO* износи 0,851 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као висока. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2= 3147,055$; $df=10$; $p=0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 77,210%, чији је карактеристични корен $\lambda=3,860$ (табела 52 и дијаграм превоја Слика 86) ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење (Табела 50) може се закључити да је конструкт **Разноврсност производа** психометријски валидан и поуздан.

Табела 50 -- Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеле Разноврсност производа

Разноврсност производа		Факторско засићење
И10	Већи је избор производа	0,903
И11	Већи је избор места где можете да купујете	0,915
И12	Лакше је пронаћи ствари које волим доступне у одговарајућој величини	0,816
И13	Волим да прегледам много производа за кратко време	0,866
И14	Могу да прикупим много информација за кратко време.	0,890



Слика 86 - Приказ компоненти на ставкама подскеле Разноврсност производа

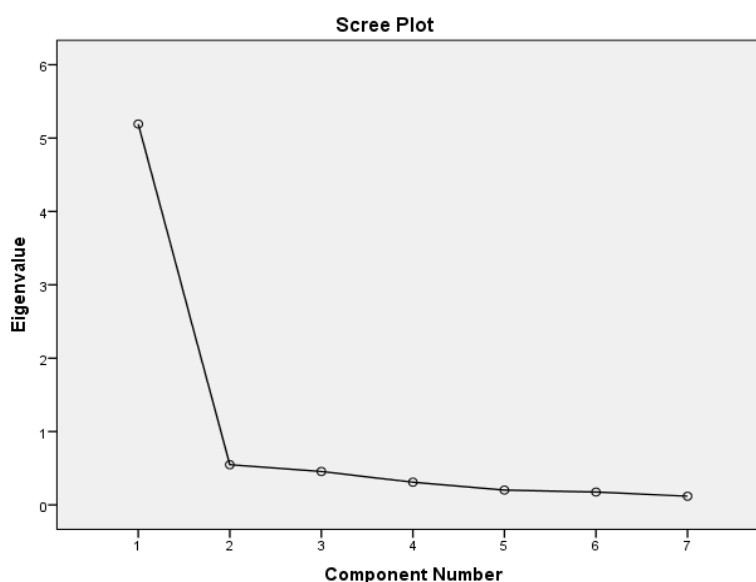
4. Ризичност

Поузданост кључа оцењена путем Кронбах алфе износи 0,941 (табела 52), а мера репрезентативности узорка оцењена са *KMO* износи 0,902 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као висока. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2 = 4815,879$; $df=21$; $p=0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 74,168 %, чији је карактеристични корен $\lambda=5,192$ (табела 52 и дијаграм превоја Слика 87) ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење (Табела 51) може се закључити да је конструкт **Ризичност** психометријски валидан и поуздан.

Табела 51 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеле Ризичност

	Ризичност	Факторско засићење
C15	Куповина преко интернета је ризична	0,871
C16	Пружање података о кредитној картици преко интернета је ризично	0,898
C17	Пружање личних информација преко интернета је ризично	0,890
C18	Куповање ствари преко интернета је ризично	0,889
C19	Регистрација на интернету је ризична	0,874
C20	Куповина преко интернета је ризичнија од регуларне куповине	0,820
C21	Куповина преко интернета је ризичнија од регуларне куповине.	0,781



Слика 87 - Приказ компоненти на ставкама подскеле Ризичност

Поузданост целог инструмента **Ставови према употреби интернета** изражена путем Кронбах алфе износи 0,924.

Табела 52 - Приказ поузданости и обухвата варијансе за подскеле инструмента Ставови према интернету на нивоу узорка јужна Калифорнија и Србија

Подскеле	Кронбах алфа	%	Λ
Свеприсност	0.901	71,966	3,598
Тренутно задовољење	0.855	69,954	2,798
Разноврсност	0.926	77,210	3,860
Ризичност	0.941	74,168	5,192
Ставови према употреби интернета	0.924		

Λ - карактеристични корен прве главне компоненте; % - обухват варијансе

У табели 53 су приказане психометријске карактеристике инструмента **Ставови према употреби интернета** који је у овом истраживању коришћен за мерење ставова генерације Y.

Табела 53 - Психометријске карактеристике инструмента **Ставови према употреби интернета**

Ставка	Факторска засићења
Подскала: Свеприсутност ($KMO = 0,845$; $Cronbach's \alpha = 0,901$; % = 71,966%; $\Lambda = 3,598$)	
И01-Употребом мобилног интернета могу да дођем до информација где год се налазим	0,805
И02-Употреба мобилног интернета даје ми могућност да превазиђем просторна ограничења	0,867
И03-Претраживање мобилних интернет страница је могуће на свакој локацији, где год да се налазим	0,872
И04-Употреба мобилног интернета је ефикасан начин коришћења мог времена	0,880
И05-Претраживање мобилних интернет страница се уклапа у мој распоред.	0,815
Подскала: Непосредно задовољење ($KMO = 0,765$; $Cronbach's \alpha = 0,855$; % = 69,954%; $\Lambda = 2,798$)	
И06- Могу брже да задовољим своју потребу да разгледам и купујем	0,782
И07-Могу тренутно добити задовољство од куповине	0,880
И08-Куповина преко интернета може ме брже извући из лошег расположења	0,837
И09-Искуство куповине преко интернета је узбудљивије.	0,842
Подскала: Разноврсност производа ($KMO = 0,851$; $Cronbach's \alpha = 0,926$; % = 77,210%; $\Lambda = 3,860$)	
И10-Већи је избор производа	0,903
И11-Већи је избор места где можете да купујете	0,915
И12-Лакше је пронаћи ствари које волим доступне у одговарајућој величини	0,816
И13- Волим да прегледам много производа за кратко време.	0,866
И14-Могу да прикупим много информација за кратко време.	0,890
Подскала: Ризичност ($KMO = 0,902$; $Cronbach's \alpha = 0,941$; % = 74,168%; $\Lambda = 2,475$)	
И15-Куповина преко интернета је ризична	0,871
И16-Пружање података о кредитној картици преко интернета је ризично	0,898
И17-Пружање личних информација преко интернета је ризично	0,890
И18-Куповање ствари преко интернета је ризично	0,889
И19-Регистрација на интернету је ризична	0,874
И20-Куповина преко интернета је ризичнија од регуларне куповине	0,820
И21-Куповина преко интернета је ризичнија од регуларне куповине.	0,781
$Cronbach's \alpha$ за цео инструмент Ставови према употреби интернета: 0,917	

Λ - карактеристични корен прве главне компоненте; % - обухват варијансе

На основу изведених анализа одговорено је на део истраживачког питања 14 постављеног у оквиру ове дисертације и закључено да се хипотеза Х14-1 не одбацује;

- **Хипотеза Х14-1:** *Могуће је идентификовати и мерити ставове испитаника из Србије и јужне Калифорније према употреби интернета и мобилног интернета применом инструмента Ставови према интернету.*

Подскеале инструмента Карактеристике веб-сајта

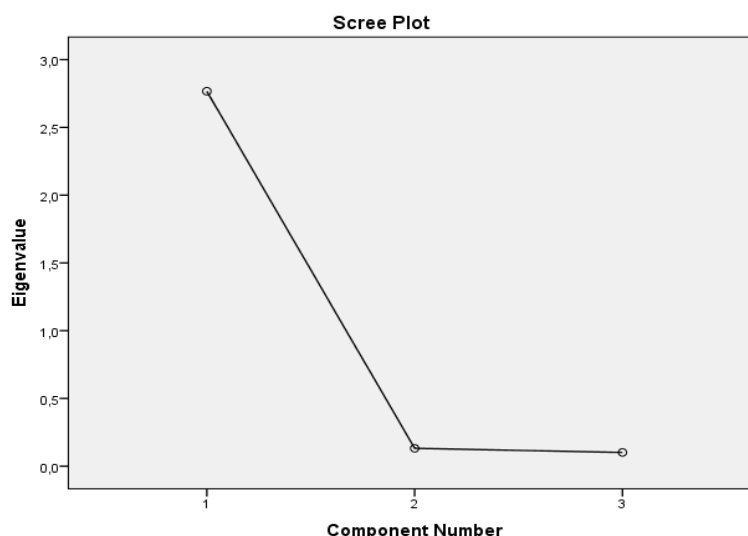
1. Општи утисак

Поузданост кључа оцењена путем Кронбах алфе износи 0,957 (Табела 58), а мера репрезентативности узорка оцењена са *КМО* износи 0,777 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као висока. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2=2489,549$; $df=3$; $p=0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 92,233%, чији је карактеристични корен $\lambda=2,767$ (Табела 58 и дијаграм превоја Слика 88) ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење (Табела 54) може се закључити да је конструкт **Општи утисак** психометријски валидан и поуздан.

Табела 54 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеале Општи утисак

	Општи утисак	Факторско засићење
В01	Допада ми се веб-сајт који сам видео	0,963
В02	Мислим да је то добар веб-сајт	0,963
В03	Мислим да је то леп веб-сајт	0,955



Слика 88 - Приказ компоненти на ставкама подскеале Општи утисак

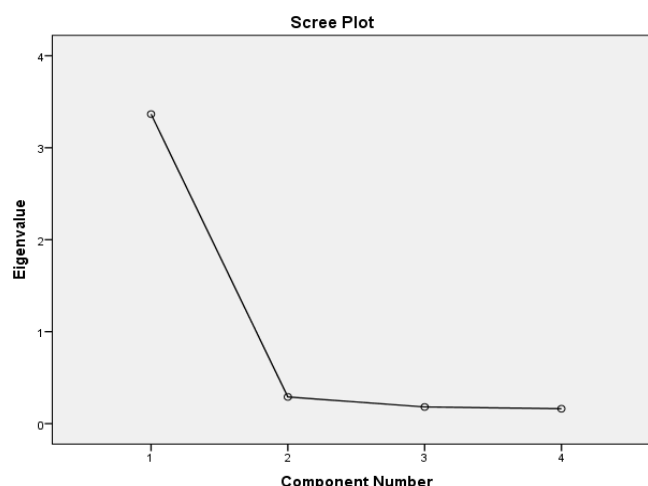
2. Естетска привлачност

Поузданост кључа оцењена путем Кронбах алфе износи 0,937 (Табела 58), а мера репрезентативности узорка оцењена са КМО износи 0,856 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као висока. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2 = 2678,302$; $df=6$; $p=0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 84,150%, чији је карактеристични корен $\lambda=3,366$ (Табела 58 и дијаграм превоја Слика 89) ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење (Табела 55) може се закључити да је конструкт **Естетска привлачност** психометријски валидан и поуздан.

Табела 55 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеале Естетска привлачност

	Естетска привлачност	Факторско засићење
В04	Допада ми се веб-сајт који сам видео	0,902
В05	Допада ми се осећај који ми даје овај веб-сајт	0,933
В06	Допада ми се основна страница овог веб-сајта	0,935
В07	Овај веб-сајт утиче да видео игре делују допадљиво	0,899



Слика 89 - Приказ компоненти на ставкама подскеале Естетска привлачност

3. Погодност навигације

Поузданост кључа оцењена путем Кронбах алфе износи 0,966 (Табела 58), а мера репрезентативности узорка оцењена са *КМО* износи 0,879 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као висока. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2 = 3780,871$; $df=6$; $p=0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 90,706%, чији је карактеристични корен $\lambda=3,628$ (Табела 58 и дијаграм превоја, Слика 90) ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење (Табела 56) може се закључити да је конструкт **Пгодност навигације** психометријски валидан и поуздан.

Табела 56 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеале Пгодност навигације

	Пгодност навигације	Факторско засићење
V08	Веома је лако пронаћи оно што тражиш на овом веб-сајту	0,950
V09	Лако је пронаћи табове и линкове на овом веб-сајту	0,955
V10	Лако је навигавати	0,959
V11	Овај веб-сајт је добро организован	0,945



Слика 90 - Приказ компоненти на ставкама подскеле Погодност навигације

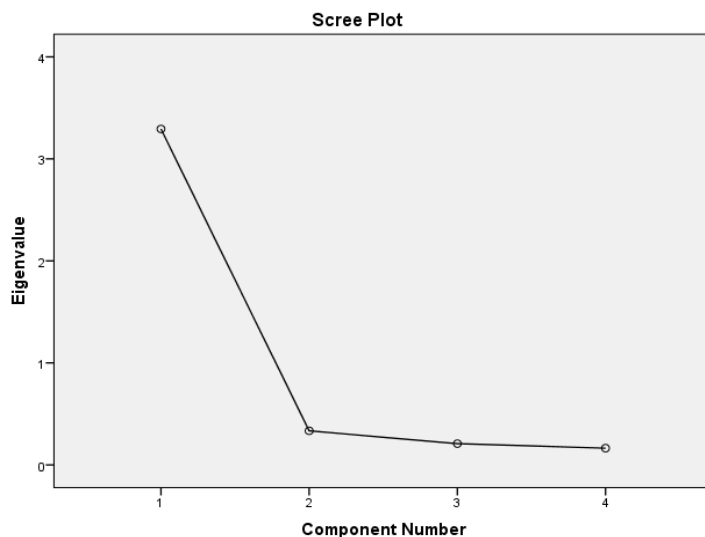
4. Садржај

Поузданост кључа оцењена путем Кронбах алфе износи 0,928 (Табела 58), а мера репрезентативности узорка оцењена са *KMO* износи 0,833 и према Кајзеровој интерпретацији може се категорисати као висока. Бартлеов тест сферичности је достигао статистичку значајност ($\chi^2 = 2476,309$; $df=6$; $p=0,000$), што значи да постоји значајна корелација између варијабли и на тај начин су испуњени услови који показују оправданост примене факторске анализе.

На основу количине објашњене варијансе прве главне компоненте 82,338%, чији је карактеристични корен $\lambda=3,294$ (Табела 58 и дијаграм превоја, Слика 91) ова подскала се може сматрати једнодимензионалном, тј. да има један субјекат мерења и да је хомогена. Како све варијабле имају сигнифактно факторско засићење (Табела 57) може се закључити да је конструкт **Садржај** психометријски валидан и поуздан.

Табела 57 - Вредности компонентских засићења за прву главну компоненту одређену ставкама подскеле Садржај

	Садржај	Факторско засићење
V12	Овај веб-сајт је информативан	0,885
V13	Овај веб-сајт добро представља робу коју бренд продаје	0,925
V14	Изгледа да овај веб-сајт користи напредне технологије	0,916
V15	Изгледа да има много опција везаних за робу коју можете одабрати.	0,903



Слика 91 - Приказ компоненти на ставкама подскеале Садржај

Поузданост целог инструмента **Карактеристике веб-сајта** изражена путем Кронбах алфе износи 0,971.

Табела 58 - Приказ поузданости и обухвата варијансе за подскеале инструмента **Карактеристике веб-сајта** на нивоу узорка јужна Калифорнија и Србија

Подскеале	Кронбах алфа	%	Λ
Општи утисак	0.957	92,223	2,767
Естетска привлачност	0.937	84,150	3,366
Погодност навигације	0.966	90,706	3,628
Садржај	0.928	82,338	3,294
Карактеристике веб-сајта	0.971		

Λ - карактеристични корен прве главне компоненте; % - обухват варијансе

Табела 59 садржи психометријске карактеристике инструмента **Карактеристике веб-сајта** за мерење ставова генерације Y.

Табела 59 - Психометријске карактеристике инструмента Карактеристике веб-сајта

Ставка	Факторска засићења
Подскала: Општи утисак ($KMO = 0,777$; $Cronbach's \alpha = 0,957$; % = 92,223%; $\Lambda = 2,767$)	
V01- Мислим да је то добар веб-сајт	0,963
V02- Мислим да је то добар веб-сајт	0,963
V03 - Мислим да је то леп веб-сајт	0,955
Подскала: Естетска привлачност ($KMO = 0,856$; $Cronbach's \alpha = 0,937$; % = 84,150%; $\Lambda = 3,366$)	
V04 - Допада ми се осећај који ми даје овај веб-сајт	0,902
V05 - Допада ми се осећај који ми даје овај веб-сајт	0,933
V06 - Допада ми се основна страница овог веб-сајта	0,935
V07- Овај веб-сајт утиче да видео игре делују допадљиво.	0,899
Подскала: Погодност навигације ($KMO = 0,879$; $Cronbach's \alpha = 0,966$; % = 90,706%, $\Lambda = 3,628$)	
V08- Веома је лако пронаћи оно што тражиш на овом веб-сајту	0,950
V09- Лако је пронаћи табове и линкове на овом веб-сајту	0,955
V10- Лако је навигавати	0,959
V11- – Овај веб-сајт је добро организован.	0,945
Подскала: Садржај ($KMO = 0,833$; $Cronbach's \alpha = 0,928$; % = 82,338%; $\Lambda = 3,294$)	
V12- Овај веб-сајт је информативан	,885
I13- Овај веб-сајт добро представља робу коју бренд продаје	,925
I14- Изгледа да овај веб-сајт користи напредне технологије	,916
I15- Изгледа да има много опција везаних за робу коју можете одабрати.	,903
$Cronbach's \alpha$ за ceo instrument Карактеристике веб-сајта: 0,971	

Λ - карактеристични корен прве главне компоненте; % - обухват варијансе

На основу изведених анализа одговорено је и на други део истраживачког питања 14 постављеног у оквиру ове дисертације и закључено да се хипотеза X14-2 не одбацује;

- **Хипотеза X14-2:** *Могуће је идентификовати и мерити ставове испитаника из Србије и јужне Калифорније према употреби интернета и мобилног интернета применом инструмента Карактеристике веб-сајта.*

Истраживачко питање 15

Један од најугицајнијих трендова, који је настао као последица развоја информационо-комуникационих технологија, је пословање преко интернета. Корисници интернета и мобилног интернета углавном су млади људи са 20+ до 30+ година, а маркетиншки стручњаци и истраживачи их називају генерација Y. У оквиру овог рада истражују се ставови купаца у Србији и јужној Калифорнији који припадају генерацији Y у контексту употребе интернета и мобилног интернета:

- **Истраживачко питање 15:** Да ли постоје значајне разлике у ставовима према употреби интернета и према веб-сајту припадника генерације Y из Србије и јужне Калифорније?

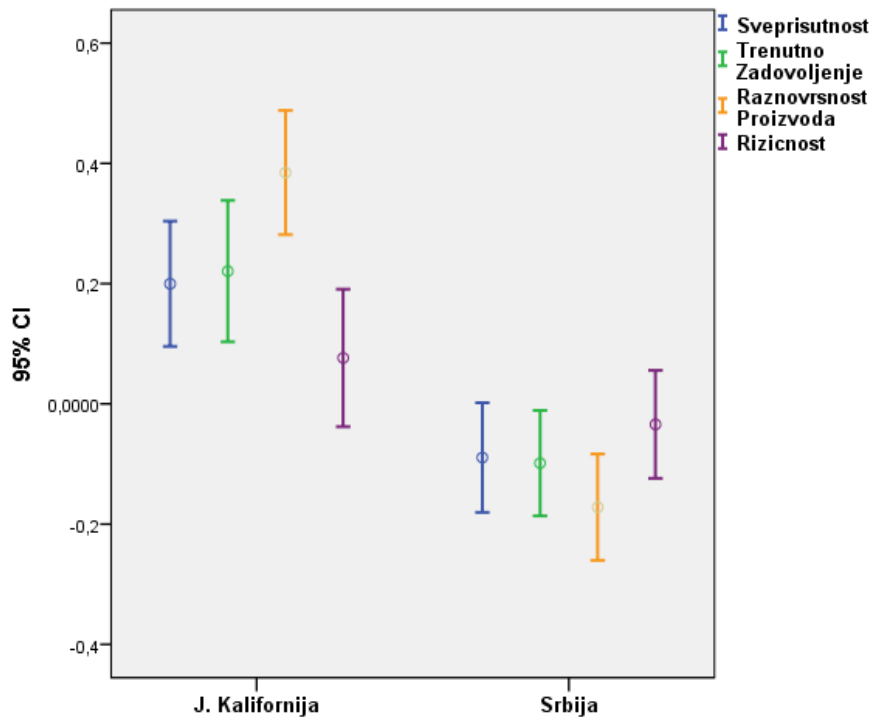
С обзиром на карактеристике интернета које омогућавају приступ купцима широм света, боље познавање ставова у односу на употребу интернета и мобилног интернета младих корисника из Србије, земље у развоју, и поређење са ставовима припадника генерације Y из јужне Калифорније, може бити од користи пословној јавности не само у Србији него и шире.

НАПОМЕНА 3: У оквиру ове дисертације димензије **Ставова према употреби интернета и Карактеристике веб-сајта** дефинисане су као стандардизоване факторске променљиве преко факторских коефицијената.

У циљу анализе Истраживачког питања 15 постављене су хипотезе хипотеза X15-1 и хипотеза X15-2.

- **Хипотеза X15-1:** *Испитаници из генерације Y из јужне Калифорније и Србије имају значајно различите ставове према употреби интернета.*

На свим димензијама Ставова према употреби интернета испитаници из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из Србије (Слика 92).



Слика 92 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета

У циљу провере хипотезе X15-1 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X14-1 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између испитаника из генерације Y из Србије и јужне Калифорније у односу средње вредности њихових процена следећих димензија Ставова према употреби интернета (Табела 60):

- Свеприсутност ($t=4,106$, $df=578,001$, $p=0,000$);
- Непосредно задовољење ($t=4,283$, $df=496,941$, $p=0,000$);
- Разноврсност производа ($t=8,046$, $df=566,651$, $p=0,000$).

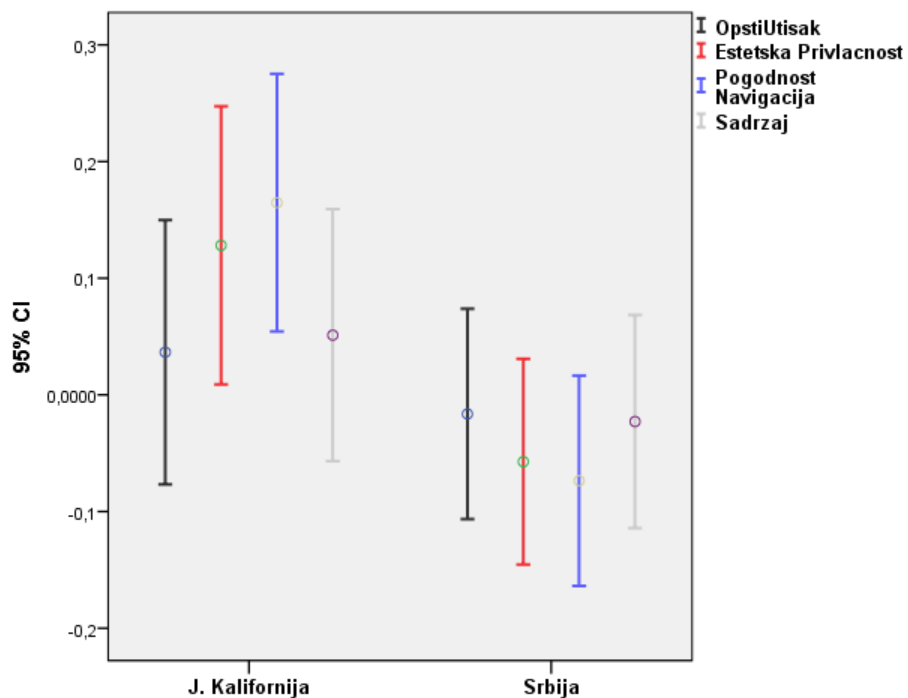
Табела 60 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из генерације Y из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије Ставова према употреби интернета

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Свеприсутност	17,359	,000	4,106	578,001	,000	,2889	,0704
Непосредно задовољење	6,586	,010	4,283	496,941	,000	,3193	,0746
Разноврсност производа	29,462	,000	8,046	566,651	,000	,5564	,0691
Ризичност	10,339	,001	1,497	521,502	,135	,1105	,0738

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза X15-1 не одбацује, тј. да испитаници из генерације Y из јужне Калифорније и Србије имају значајно различите ставове према употреби интернета.

- **Хипотеза X15-2:** Испитаници из генерације Y из јужне Калифорније и Србије имају значајно различите ставове према веб-сајту.

На свим димензијама Ставова према веб-сајту испитаници из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из Србије (Слика 93).



Слика 93 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајту

У циљу провере хипотезе Х15-2 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х14-2 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између испитаника из генерације Y из Србије и јужне Калифорније у односу средње вредности њихових процена следећих димензија Ставова према веб-сајту (Табела 61):

- Естетска привлачност ($t=2,366$, $df=756$, $p=0,018$);
- Погодност навигације ($t=3,265$, $df=533,349$, $p=0,001$).

Табела 61 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника из генерације Y из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије Ставова према веб-сајту

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Општи утисак	7,381	,007	,720	528,367	,472	,0529	,0735
Естетска привлачност	2,010	,157	2,366	756	,018	,1854	,0783
Погодност навигације	9,607	,002	3,265	533,349	,001	,2378	,0728
Садржај	14,596	,000	1,030	559,463	,303	,0740	,0719

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х15-2 не одбацује, тј. да испитаници из генерације Y из јужне Калифорније и Србије имају значајно различите ставове према веб-сајту.

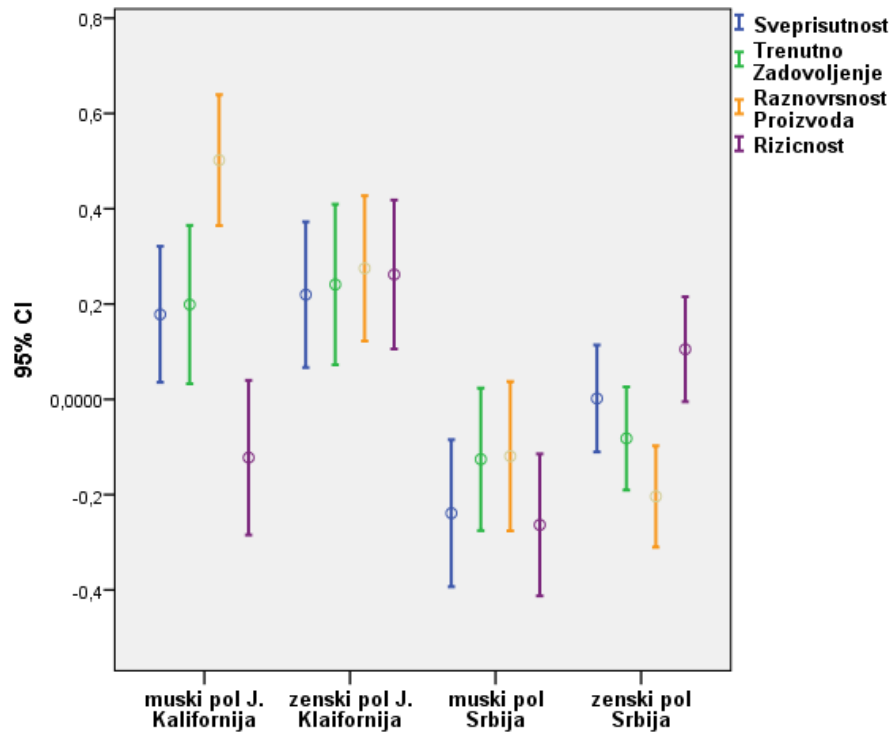
Истраживачко питање 16

У оквиру трећег дела истраживања постављено је и следеће питање:

- **Истраживачко питање 16:** Да ли постоје разлике у ставовима према употреби интернета између испитаника генерације Y различитог пола из Србије и јужне Калифорније?

Са Слика 94, на којој су приказани 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ставова према употреби интернета, се види да на свим димензијама испитаници мушког и женског пола из јужне Калифорније имају веће средње вредности

од испитаника мушког и женског пола из Србије, респективно (Слика 94). Прецизна анализа разлика је представљена у наставку.

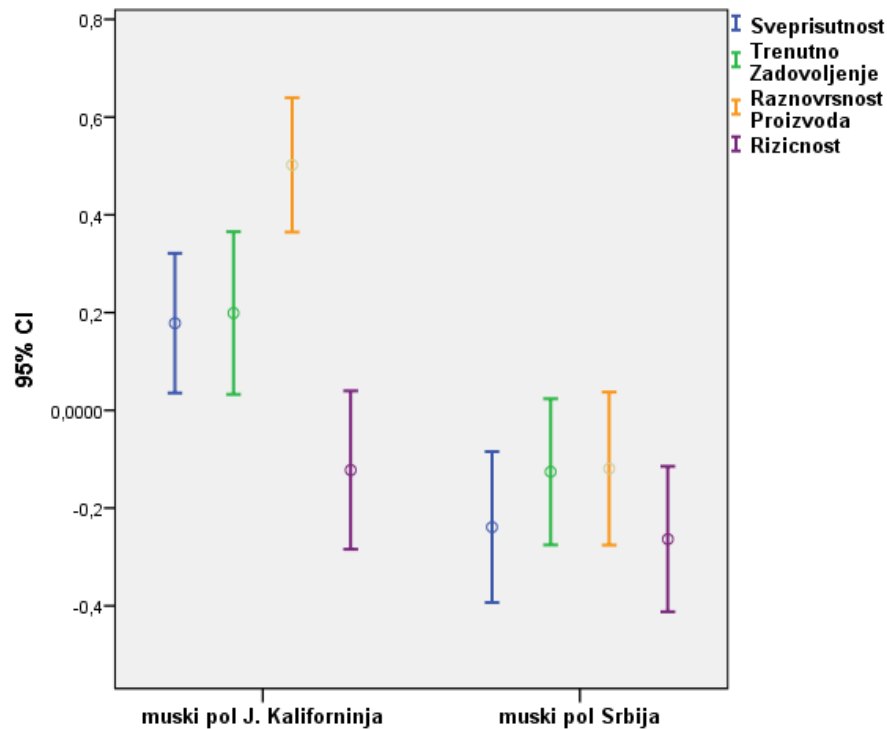


Слика 94 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника мушког и женског пола из јужне Калифорније и Србије

У циљу анализе истраживачког питања 16 постављене су хипотезе: X16-1, X16-2, X16-3 и X16-4.

- **Хипотеза X16-1:** *Постоје значајне разлике у односу на ставове о употреби интернета испитаника мушког пола из јужне Калифорније и Србије.*

На свим димензијама ставова у односу на употребу интернета испитаници мушког пола из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника мушког пола из Србије (Слика 95).



Слика 95 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника мушког пола из јужне Калифорније и Србије

У циљу провере хипотезе X16-1 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X14-1 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између испитаника генерације Y мушког пола из Србије и јужне Калифорније у односу средње вредности њихових процена следећих димензија ставова о употреби интернета (Табела 62):

- Свеприсутност ($t=3,922$, $df=297,046$, $p=0,000$);
- Непосредно задовољење ($t = 2,871$, $df = 267,882$, $p=0,004$);
- Разноврсност производа ($t = 5,891$, $df = 302,524$, $p=0,000$).

Табела 62 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника мушког пола генерације Y из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије ставова према употреби интернета

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Свеприсутност	16,265	,000	3,922	297,046	,000	,417	,106
Непосредно задовољење	6,607	,011	2,871	267,882	,004	,324	,113
Разноврсност производа	29,775	,000	5,891	302,524	,000	,621	,105
Ризичност	8,184	,005	1,269	271,714	,206	,141	,111

Једина димензија ставова према употреби интернета на којој не постоји статистички значајна разлика између испитаника мушког пола из јужне Калифорније и Србије је Ризичност.

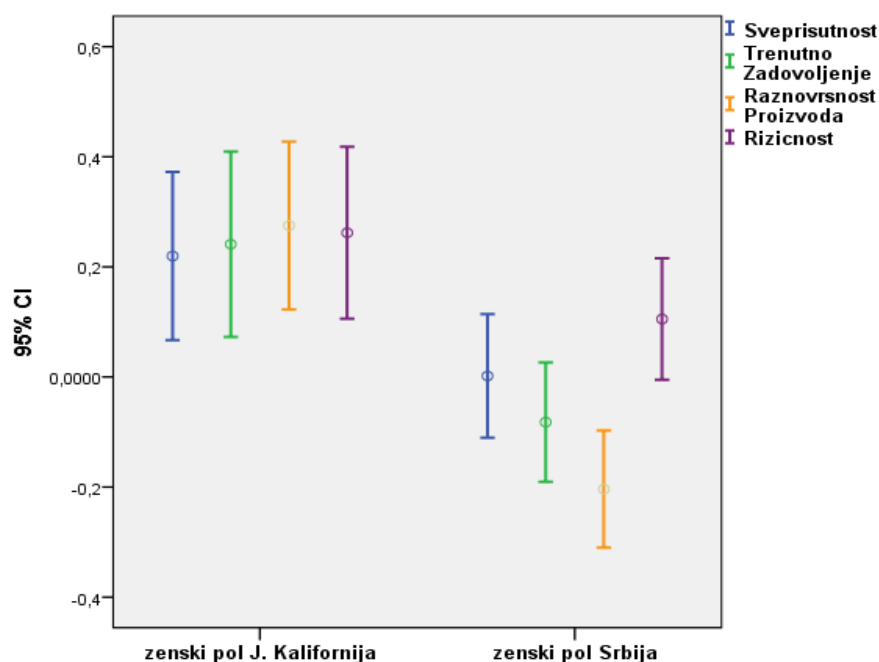
На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза X16-1 не одбацује, тј. да постоје значајне разлике у односу на ставове о употреби интернета испитаника мушког пола из јужне Калифорније и Србије.

- **Хипотеза X16-2:** *Постоје значајне разлике у односу на ставове о употреби интернета испитаника женског пола из јужне Калифорније и Србије.*

На свим димензијама ставова у односу на употребу интернета испитаници женског пола из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника женског пола из Србије (Слика 96).

У циљу провере хипотезе X16-2 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X14-1 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између испитаника генерације Y женског пола из Србије и јужне Калифорније у односу средње вредности њихових процена следећих димензија ставова о употреби интернета (Табела 63):

- Свеприсутност ($t = 2,079$, $df = 445$, $p=0,038$);
- Непосредно задовољење ($t = 3,100$, $df = 445$, $p=0,002$);
- Разноврсност производа ($t = 5,088$, $df = 245,633$, $p=0,000$);



Слика 96 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника женског пола из јужне Калифорније и Србије

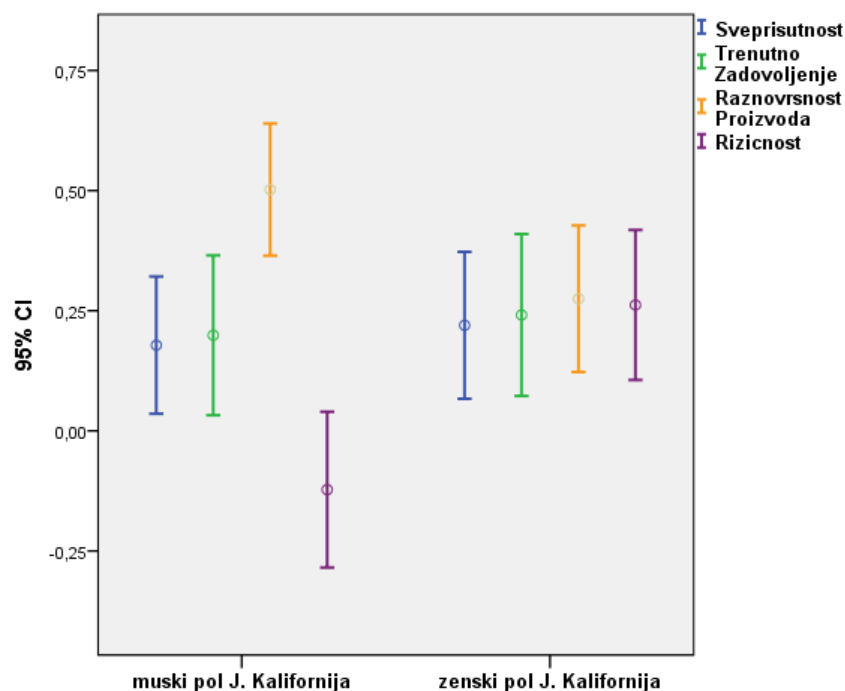
Табела 63 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника женског пола генерације Y из Калифорније и Србије у односу на димензије Ставова према употреби интернета

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Свеприсутност	3,568	,060	2,079	445	,038	,217	,105
Непосредно задовољење	1,418	,234	3,100	445	,002	,323	,104
Разноврсност производа	7,253	,007	5,088	245,633	,000	,479	,094
Ризичност	4,390	,037	1,621	248,244	,106	,157	,097

Једина димензија ставова према употреби интернета на којој не постоји статистички значајна разлика између испитаника из јужне Калифорније и Србије је Ризичност.

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза X16-2 не одбацује, тј. да постоје значајне разлике у односу на ставове о употреби интернета испитаника женског пола из јужне Калифорније и Србије.

- **Хипотеза X16-3:** Постоје значајне разлике у односу на ставове о употреби интернета испитаника различитог пола из јужне Калифорније.



Слика 97 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника женског и мушког пола из јужне Калифорније

У циљу провере хипотезе X16-3 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X14-1 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између испитаника генерације Y женског и мушког пола из јужне Калифорније у односу средње вредности њихових процена следећих димензија ставова о употреби интернета (Табела 64):

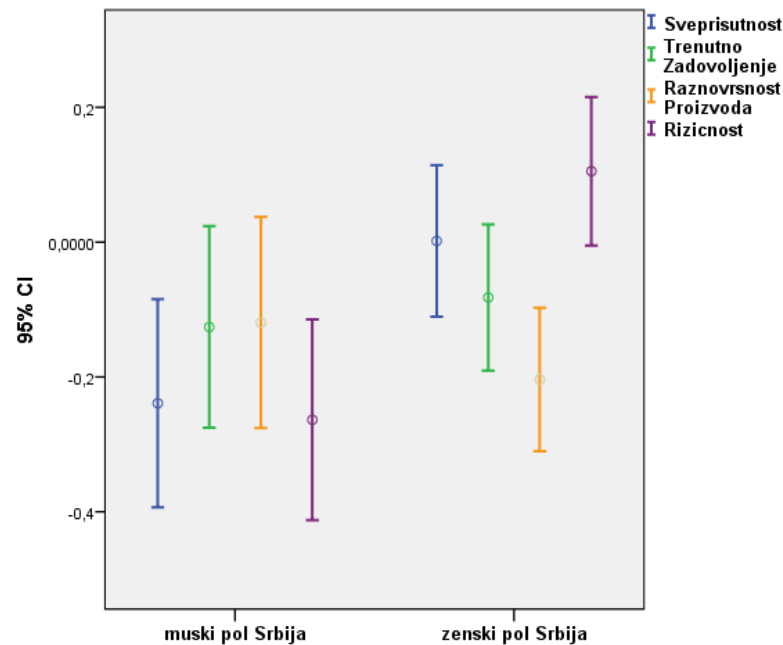
- Разноврсност производа ($t = 2,181, df = 232, p=0,03$);
- Ризичност ($t = -3,380, df = 232, p=0,001$).

Табела 64 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника различитог пола генерације Y из јужне Калифорније у односу на димензије ставова према употреби интернета

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Свеприсутност	,954	,330	-,391	232	,696	-,041	,105
Непосредно задовољење	,263	,609	-,352	232	,725	-,042	,119
Разноврсност производа	1,204	,274	2,181	232	,030	,227	,104
Ризичност	,219	,641	-3,380	232	,001	-,384	,113

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х16-3 не одбацује, тј. да постоје значајне разлике у односу на ставове о употреби интернета испитаника женског и мушког пола из јужне Калифорније.

- **Хипотеза Х16-4:** *Постоје значајне разлике у односу на ставове о употреби интернета испитаника различитог пола из Србије.*



Слика 98 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника женског и мушког пола из Србије

У циљу провере хипотезе Х16-4 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х14-1 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између испитаника генерације Y женског и мушког пола из Србије у односу средње вредности њихових процена следећих димензија ставова о употреби интернета (Табела 65):

- Свеprisутност ($t = -2,523$, $df = 522$, $p=0,012$);
- Ризичност ($t = -3,973$, $df = 522$, $p=0,000$);

Табела 65 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника женског и мушког пола генерације Y из Србије у односу на димензије ставова према употреби интернета

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Свеприсутност	2,467	,117	-2,523	522	,012	-,226	,090
Непосредно задовољење	1,632	,202	-,470	522	,638	-,042	,090
Разноврсност производа	6,222	,013	,890	373,526	,374	,0823	,093
Ризичност	2,579	,109	-3,973	522	,000	-,353	,088

Испитанице из Србије имају веће средње вредности на свим димензијама Ставова о употреби интернета сем Разноврсност производа (Слика 98), али те разлике су статистички значајне само за димензије Свеприсутност и Ризичност.

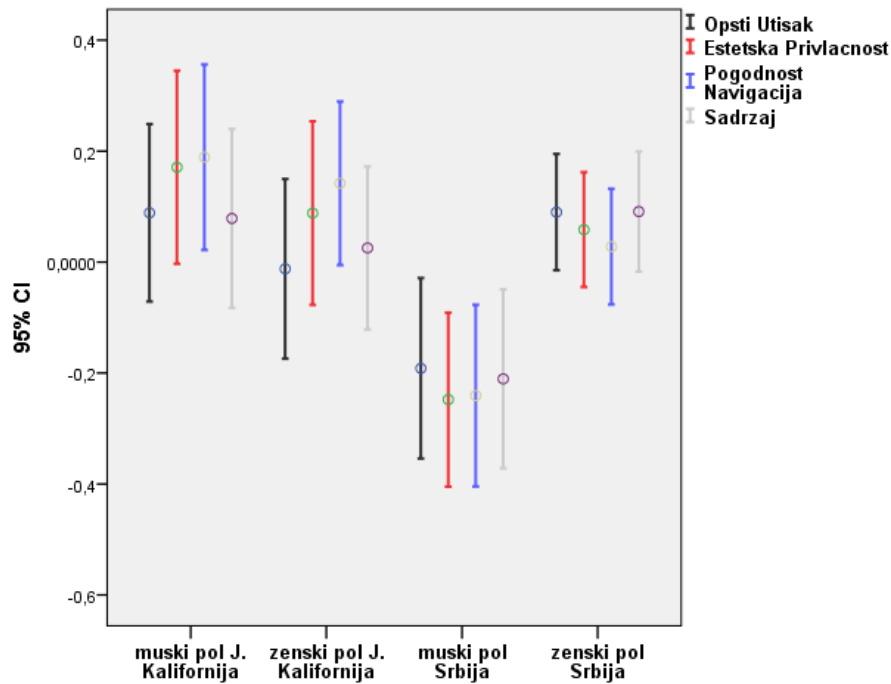
На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза X16-4 не одбацује, тј. да постоје значајне разлике у односу на ставове о употреби интернета испитаника женског и мушког пола из Србије.

Истраживачко питање 17

У оквиру трећег дела истраживања постављено је и следеће питање:

- **Истраживачко питање 17:** Да ли постоје разлике у ставовима према веб-сајту између испитаника генерације Y различитог пола из Србије и јужне Калифорније?

Са Слика 99, на којој су представљени 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајту, се види да на свим димензијама испитаници мушког пола из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника женског пола, док је у узорку из Србије тај однос обрнут. Прецизна анализа разлика биће представљена у наставку.



Слика 99 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајту испитаника мушког и женског пола из јужне Калифорније и Србије

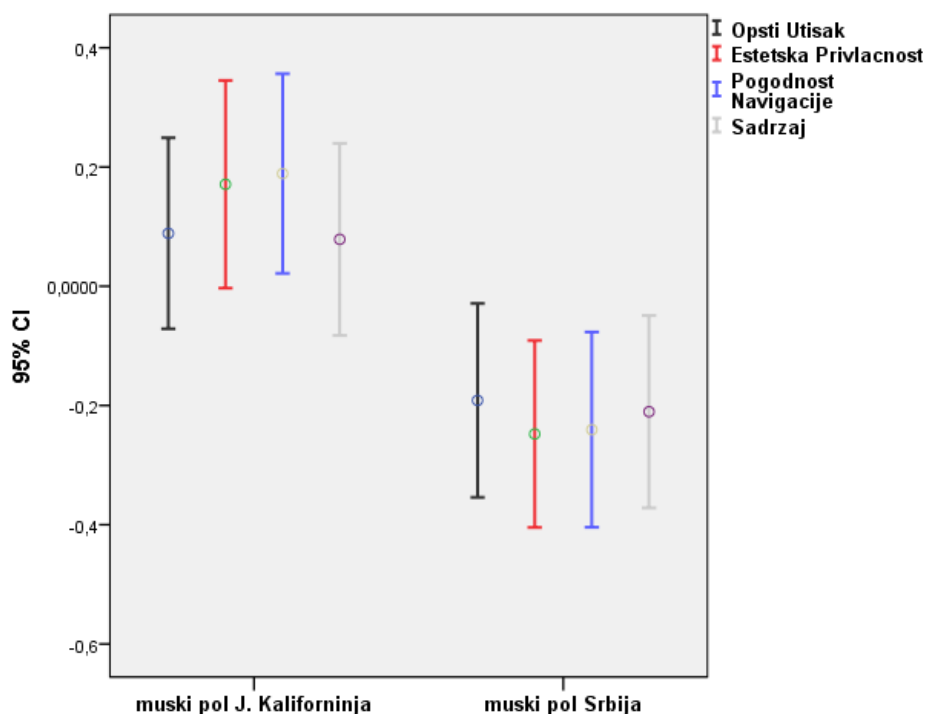
У циљу анализе истраживачког питања 17 постављене су хипотезе: X17-1, X17-2, X17-3 и X17-4.

- **Хипотеза X17-1:** *Постоје значајне разлике у односу на ставове према веб-сајту испитаника мушког пола из јужне Калифорније и Србије.*

На свим димензијама Ставова према веб-сајту испитаници мушког пола из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника мушког пола из Србије (Слика 100).

У циљу провере хипотезе X17-1 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X14-2 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између испитаника генерације Y мушког пола из јужне Калифорније и Србије у односу средње вредности њихових процена свих димензија Ставова према веб-сајту (Табела 66):

- Општи утисак ($t = 2,427$, $df = 288,731$, $p=0.016$);
- Естетска привлачност ($t = 3,534$, $df = 268,200$, $p=0.000$);
- Погодност навигације ($t = 3,403$, $df = 277,762$, $p=0.000$);
- Садржај ($t = 2,507$, $df = 286,470$, $p=0.013$).



Слика 100 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајту испитаника мушког пола из јужне Калифорније и Србије

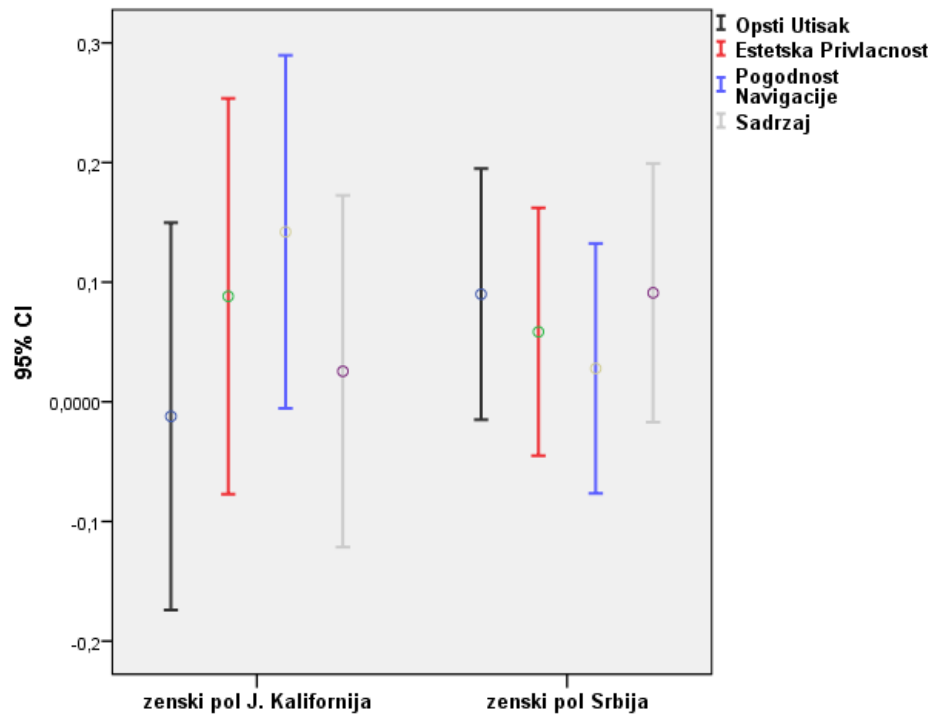
Табела 66 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника мушког пола генерације Y из јужне Калифорније и Србије у односи на димензије Ставова према веб-сајту

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Општи утисак	12,705	,000	2,427	288,731	,016	,2802	,1154
Естетска привлачност	4,237	,040	3,534	268,200	,000	,4188	,1185
Погодност навигације	10,158	,002	3,403	277,762	,000	,4067	,1195
Садржај	12,688	,000	2,507	286,470	,013	,2891	,1153

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза X17-1 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике између испитаника мушког пола из јужне Калифорније и Србије у ставовима према веб-сајту.

- **Хипотеза X17-2:** *Не постоје значајне разлике у односу на ставове према веб-сајту испитаника женског пола из јужне Калифорније и Србије.*

На димензијама ставова према веб-сајту Општи утисак и Садржај испитаници женског пола из Србије имају нешто веће вредности од испитаница из јужне Калифорније (Слика 101).



Слика 101 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајту испитаника женског пола из јужне Калифорније и Србије

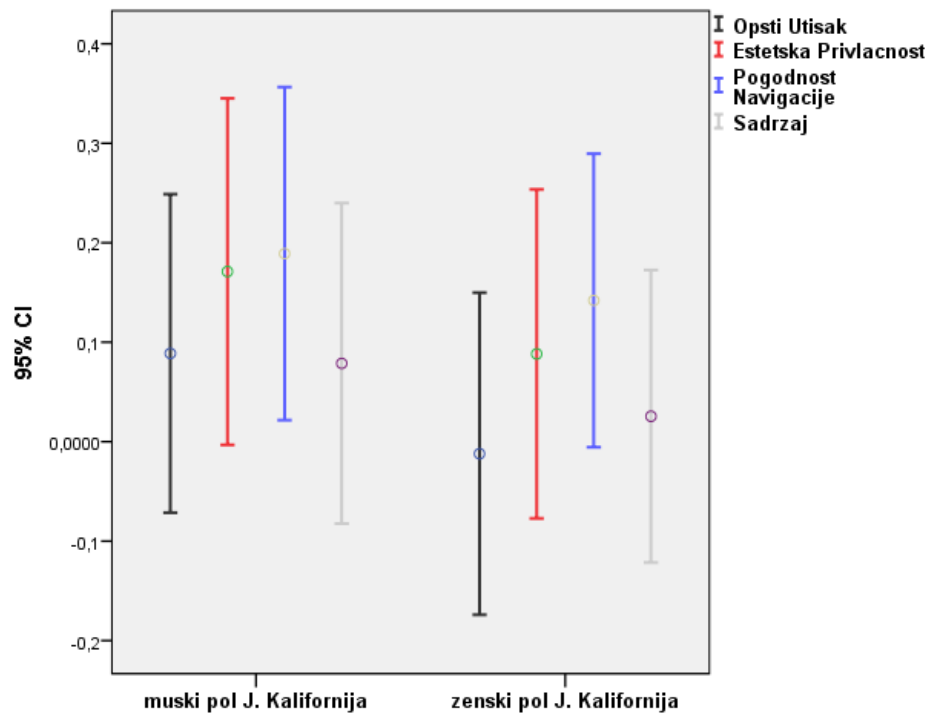
У циљу провере хипотезе X17-2 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X14-2 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да не постоји статистички значајна разлика између испитаника генерације Y женског пола из јужне Калифорније и Србије у односу средње вредности њихових ставова према карактеристикама веб-сајта (Табела 67).

Табела 67 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника женског пола генерације Y из јужне Калифорније и Србије у односи на димензије ставова према веб-сајту

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Општи утисак	,142	,706	-1,014	445	,311	-,1021	,1006
Естетска привлачност	,020	,886	,296	445	,767	,0297	,1005
Погодност навигације	3,775	,053	1,162	445	,516	,1141	,0982
Садржај	3,803	,052	-,650	445	,516	-,0655	,1009

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х17-2 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике између испитаника женског пола из јужне Калифорније и Србије у ставовима према веб-сајту.

- **Хипотеза Х17-3:** *Постоје значајне разлике у односу на ставове према веб-сајту испитаника различитог пола из јужне Калифорније.*



Слика 102 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајту испитаника мушког и женског пола из Јужне Калифорније

У циљу провере хипотезе Х17-3 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х14-2 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да не постоји статистички значајна разлика између испитаника различитог пола генерације Y из јужне Калифорније у односу средње вредности њихових процена ставова према веб-сајту (Табела 68).

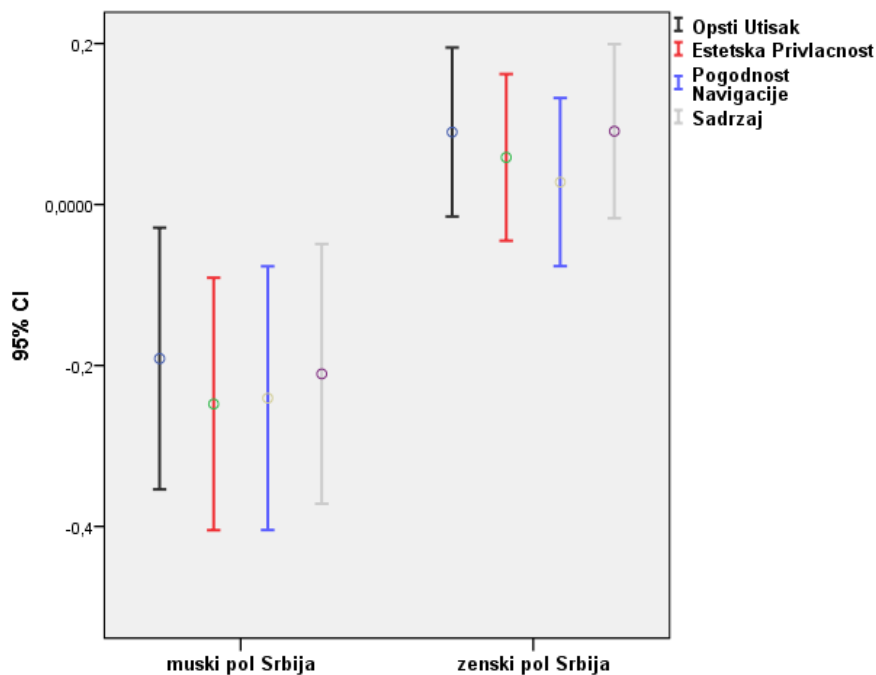
Табела 68 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника различитог пола генерације Y из јужне Калифорније у односу на димензије ставова према употреби интернета

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Општи утисак	,299	,585	,877	232	,382	,1009	,1151
Естетска привлачност	,192	,661	,683	232	,495	,0827	,1212
Погодност навигације	1,486	,224	,418	232	,676	,0470	,1123
Садржај	,427	,514	,484	232	,629	,0531	,1099

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза X17-3 не одбацује, тј. не постоје значајне разлике у односу на ставове према веб-сајту испитаника женског и мушког пола из јужне Калифорније.

- **Хипотеза X17-4:** *Постоје значајне разлике у односу на ставове према веб-сајту испитаника различитог пола из Србије.*

На свим димензијама ставова према веб-сајту испитаници женског пола имају веће средње вредности од испитаника мушког пола из Србије (Слика 103).



Слика 103 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајту испитаника мушког и женског пола из Србије

У циљу провере хипотезе Х17-4 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х14-2 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између испитаника генерације Y женског и мушког пола из Србије у односу средње вредности њихових процена свих димензија Ставова према веб-сајту (Табела 69):

- Општи утисак ($t = -2,866$, $df = 358,125$, $p=0.004$);
- Естетска привлачност ($t = -3,212$, $df = 365,058$, $p=0.001$);
- Погодност навигације ($t = -2,722$, $df = 354,800$, $p=0.007$);
- Садржај ($t = -3,060$, $df = 369,459$, $p=0.002$);

Табела 69 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника различитог пола генерације Y из Србије у односу на димензије ставова према употреби интернета

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Општи утисак	12,199	,001	-2,866	358,125	,004	-,2814	,0982
Естетска привлачност	5,739	,017	-3,212	365,058	,001	-,3063	,0953
Погодност навигације	13,069	,000	-2,722	354,800	,007	-,2684	,0985
Садржај	9,378	,002	-3,060	369,459	,002	-,3015	,0985

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х17-4 не одбацује, тј. да постоје значајне разлике у односу на све димензије Ставова према веб-сајту испитаника женског и мушког пола из Србије.

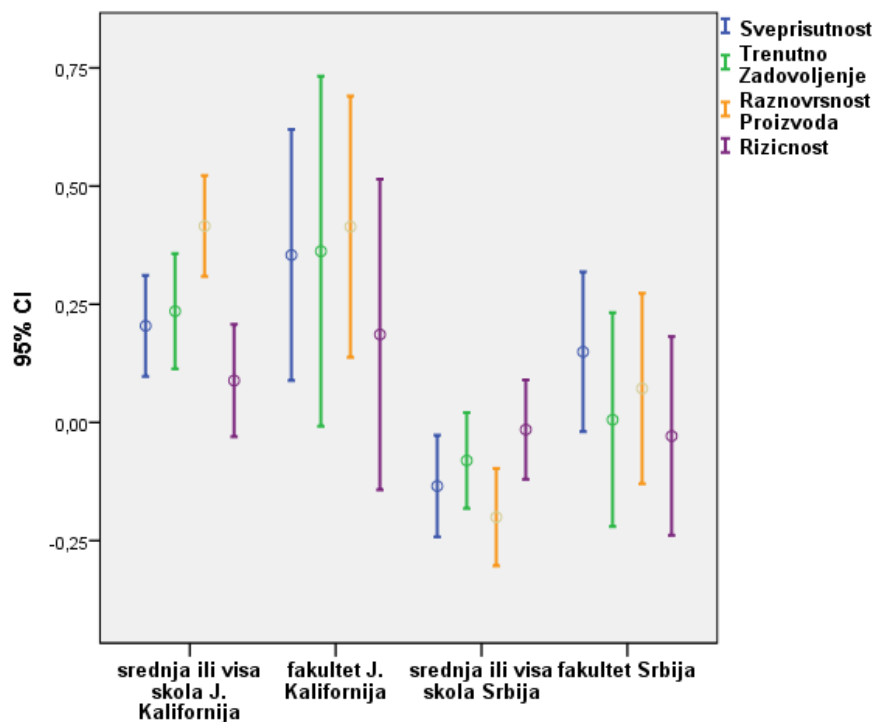
Истраживачко питање 18

У оквиру трећег дела истраживања постављено је и следеће питање:

- **Истраживачко питање 18:** Да ли постоје разлике у ставовима према употреби интернета између испитаника генерације Y различитог нивоа образовања из Србије и јужне Калифорније?

Са Слика 104, на којој су приказани 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета, се види да испитаници из јужне

Калифорније имају веће средње вредности од испитаника одговарајућих нивоа образовања из Србије. Детаљнија анализа биће дата у наставку.



Слика 104 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника различитих нивоа образовања из јужне Калифорније и Србије

У циљу анализе истраживачког питања 18 постављене су хипотезе: X18-1, X18-2, X18-3 и X18-4.

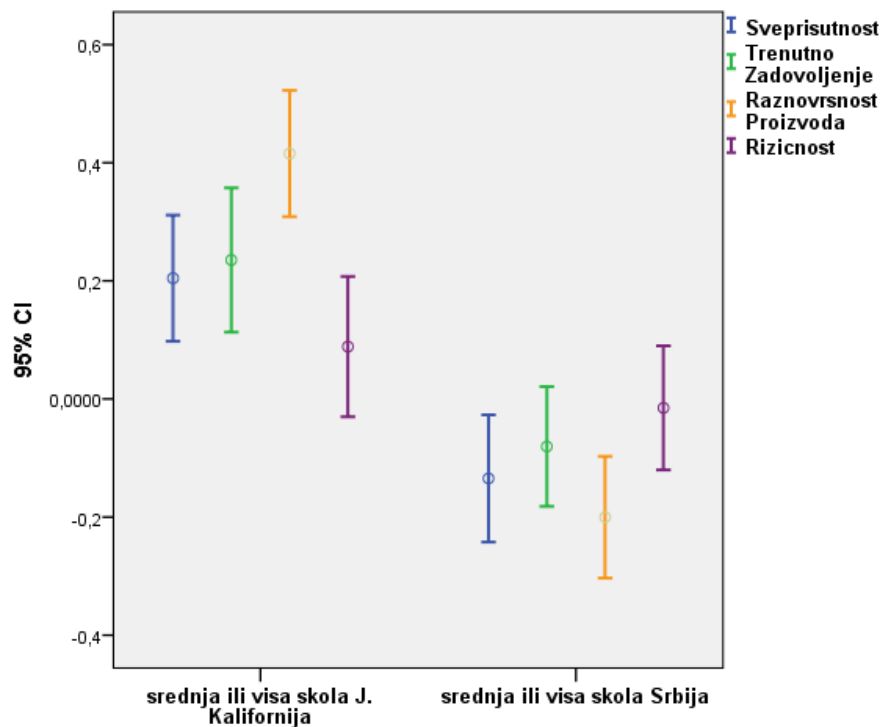
- **Хипотеза X18-1:** *Постоје значајне разлике у ставовима према употреби интернета измеђи испитаника са завршеном средњом или вишом школом из јужне Калифорније и Србије.*

На свим димензијама Ставова о употреби интернета испитаници са завршеном средњом или вишом школом из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из Србије (Слика 105).

У циљу провере хипотезе X18-1 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X14-1 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између испитаника генерације Y са завршеном средњом/вишом школом из

јужне Калифорније и Србије у односу средње вредности њихових процена следећих димензија Ставова према употреби интернета (Табела 70):

- Свеприсутност ($t = 4,400$, $df = 532,045$, $p=0.000$);
- Непосредно задовољење ($t = 3,917$, $df = 459,529$, $p=0.000$);
- Разноврсност производа ($t = 8,167$, $df = 517,285$, $p=0.000$).



Слика 105 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника са завршеном средњом или вишом школом из јужне Калифорније и Србије

Табела 70 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника са завршеном средњом или вишом школом из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије ставова према употреби интернета

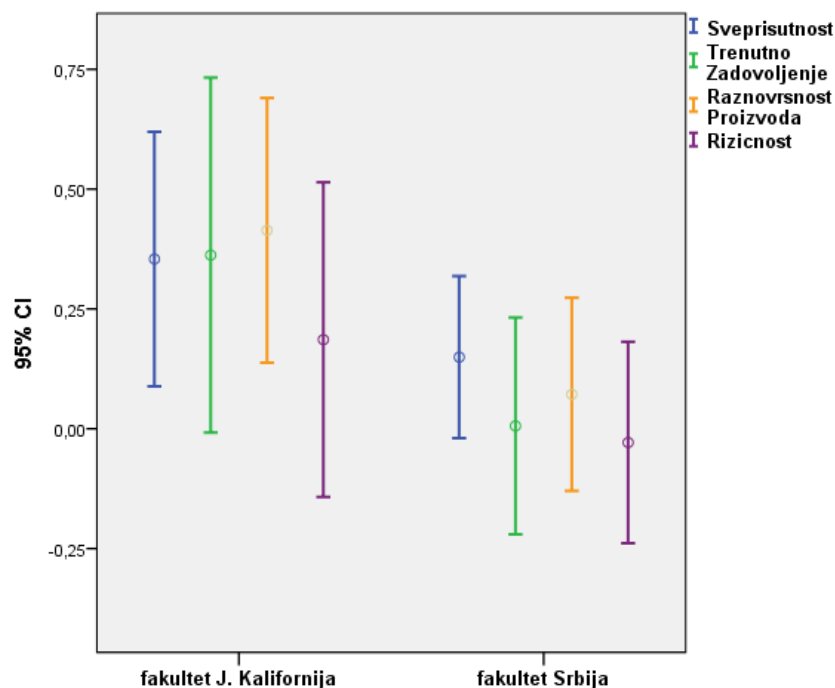
	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Свеприсутност	22,653	,000	4,400	532,045	,000	,33900233	,07703752
Непосредно задовољење	10,208	,001	3,917	459,529	,000	,31591040	,08064262
Разноврсност производа	30,307	,000	8,167	517,285	,000	,61574339	,07539670
Ризичност	13,877	,000	1,288	484,317	,198	,10377205	,08053882

На свим димензијама Ставова према употреби интернета испитаници са завршеном средњом или вишом школом из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из Србије (Слика 105), али та разлика није статистички значајна за димензију Ризичност (Табела 70).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза X18-1 не одбацује, тј. да постоје значајне разлике у ставовима према употреби интернета измеђи испитаника са завршеном средњом или вишом школом из јужне Калифорније и Србије.

- **Хипотеза X18-2:** *Не постоје значајне разлике у ставовима према употреби интернета између испитаника са завршеним факултетом из јужне Калифорније и Србије.*

На свим димензијама ставова према употреби интернета испитаници са завршеним факултетом из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из Србије (Слика 106).



Слика 106 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника са завршеним факултетом из јужне Калифорније и Србије

У циљу провере хипотезе X18-2 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X14-1 су тестирани употребом Левеновог теста

хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t -тестом за независне узорке утврђено је да не постоји статистички значајна разлика између испитаника генерације Y са завршеном факултетом из јужне Калифорније и Србије у односу средње вредности њихових процена димензија Ставова према употреби интернета (Табела 71).

Табела 71 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника са завршеним факултетом из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије ставова према интернету

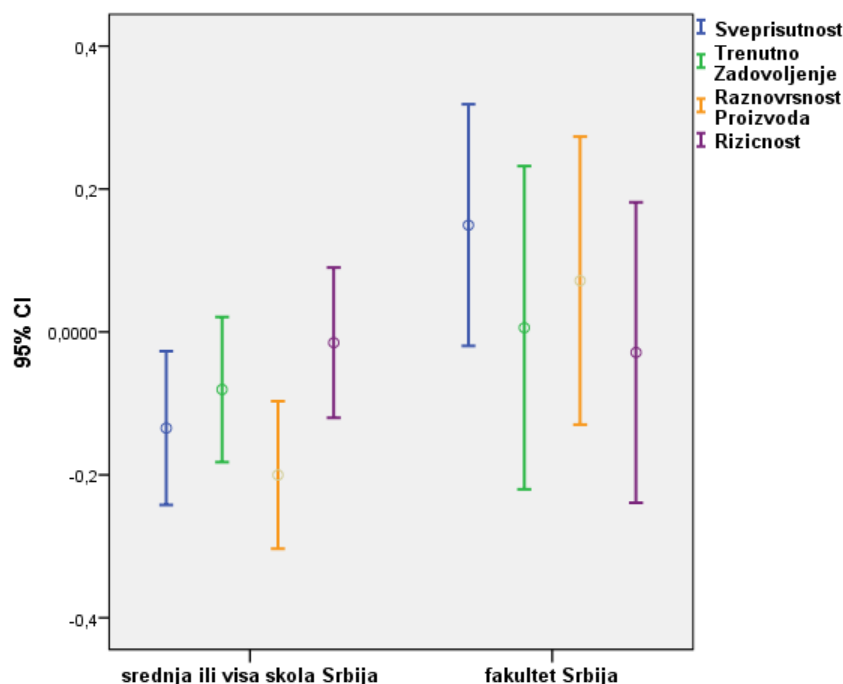
	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Свеприсутност	,013	,909	1,260	109	,210	,205	,162
Непосредно задовољење	,311	,578	1,625	109	,107	,356	,219
Разноврсност производа	2,795	,097	1,817	109	,072	,342	,188
Ризичност	1,274	,262	1,064	109	,290	,214	,201

На свим димензијама ставова о употреби интернета испитаници са завршеним факултетом из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из Србије (Слика 106), али те разлике нису статистички значајне (Табела 71).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза X18-2 не одбацује тј. не постоје значајне разлике у ставовима према употреби интернета између испитаника са завршеним факултетом из јужне Калифорније и Србије.

- **Хипотеза X18-3:** *Постоје значајне разлике у ставовима према употреби интернета између испитаника са завршеним средњом или вишом школом и факултетом из Србије.*

Само на димензији Ризичност употребе интернета испитаници са завршеним средњом или вишом школом из Србије имају веће средње вредности од испитаника са завршеним факултетом (Слика 107).



Слика 107 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника са завршеном средњом/вишом школом и факултетом из Србије

У циљу провере хипотезе X17-3 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X14 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између испитаника генерације Y са завршеном средњом/вишом школом и факултетом из Србије у односу средње вредности њихових процена следећих димензија Ставова према употреби интернета (Табела 72):

- Свеprisутност ($t = -2,810, df = 156,546, p = 0.006$);
- Разноврсност производа ($t = -2,193, df = 475, p = 0.029$).

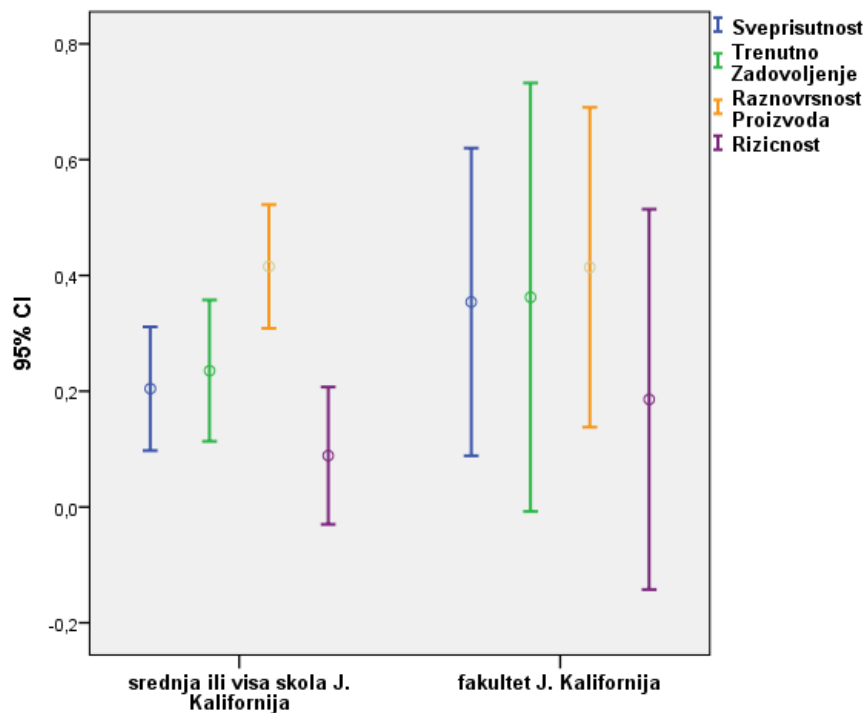
Табела 72 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника са завршеном средњом / вишом школом и факултетом из Србије у односу на димензије ставова према интернету

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Свеprisутност	12,196	,001	-2,810	156,546	,006	-,284	,101
Непосредно задовољење	,003	,957	-,694	475	,488	-,086	,124
Разноврсност производа	2,538	,112	-2,193	475	,029	-,271	,124
Ризичност	1,058	,304	,107	475	,915	,013	,126

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза X18-4 не одбацује, тј. да постоје значајне разлике у ставовима према употреби интернета измеђи испитаника из Србије са завршеном средњом/вишом школом и факултетом.

- **Хипотеза X18-4:** *Не постоје значајне разлике у ставовима према употреби интернета измеђи испитаника са завршеном средњом или вишом школом и факултетом из јужне Калифорније.*

На свим димензијама Ставова о употреби интернета изузев Разноврсности испитаници са завршеном средњом или вишом школом из јужне Калифорније имају мање средње вредности од испитаника са завршеним факултетом (Слика 108).



Слика 108 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према употреби интернета испитаника са завршеном средњом или вишом школом и факултетом из јужне Калифорније

У циљу провере хипотезе X18-4 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X14-1 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t -тестом за независне узорке утврђено је да не постоји статистички значајна разлика између испитаника генерације Y са завршеном средњом / вишом школом и факултетом из јужне Калифорније у односу средње вредности њихових процена ставова о употреби интернета (Табела 73).

Табела 73 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника са завршеном средњом или вишом школом и факултетом из Калифорније у односи на димензије Ставова према употреби интернета

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Свеприсутност	,110	,740	-,993	227	,322	-,149	,150
Непосредно задовољење	,731	,393	-,719	227	,473	-,126	,176
Разноврсност производа	,097	,756	,009	227	,992	,001	,151
Ризичност	,027	,870	-,574	227	,567	-,097	,169

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза X18-4 не одбацује, тј. не постоје значајне разлике у ставовима према употреби интернета измеђи испитаника са завршеном средњом или вишом школом и факултетом из јужне Калифорније.

Истраживачко питање 19

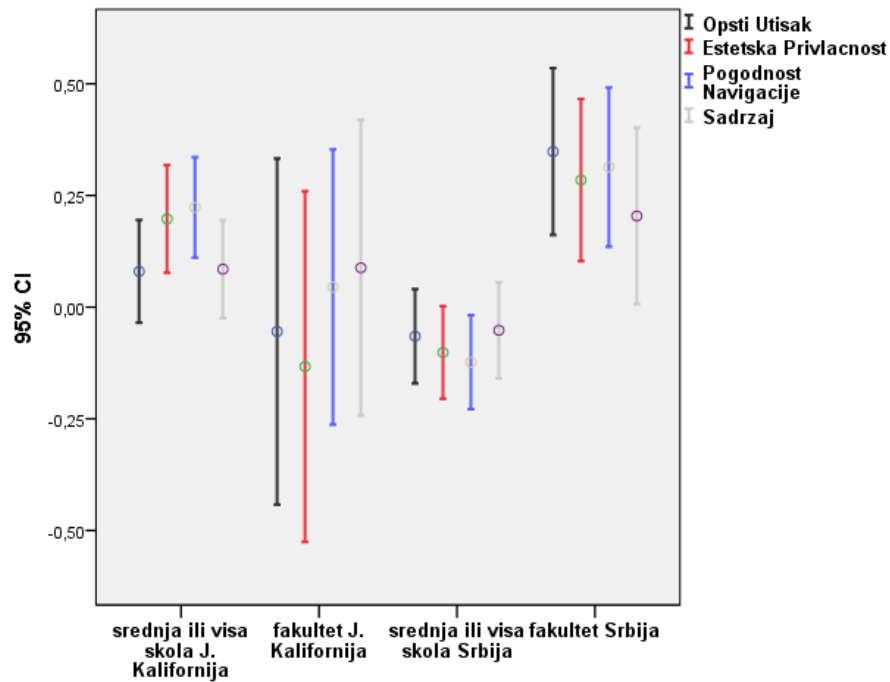
У оквиру трећег дела истраживања постављено је и следеће питање:

- **Истраживачко питање 19:** Да ли постоје разлике у ставовима према веб-сајту између испитаника генерације Y различитог нивоа образовања из Србије и јужне Калифорније?

Са Слика 109, на којој су приказани 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајту, се види да испитаници из Србије са завршеним факултетом имају веће средње вредности од испитаника са факултетом из јужне Калифорније, док је код испитаника са завршеном средњом или вишом школом однос обрнут. Детаљнија анализа биће дата у наставку.

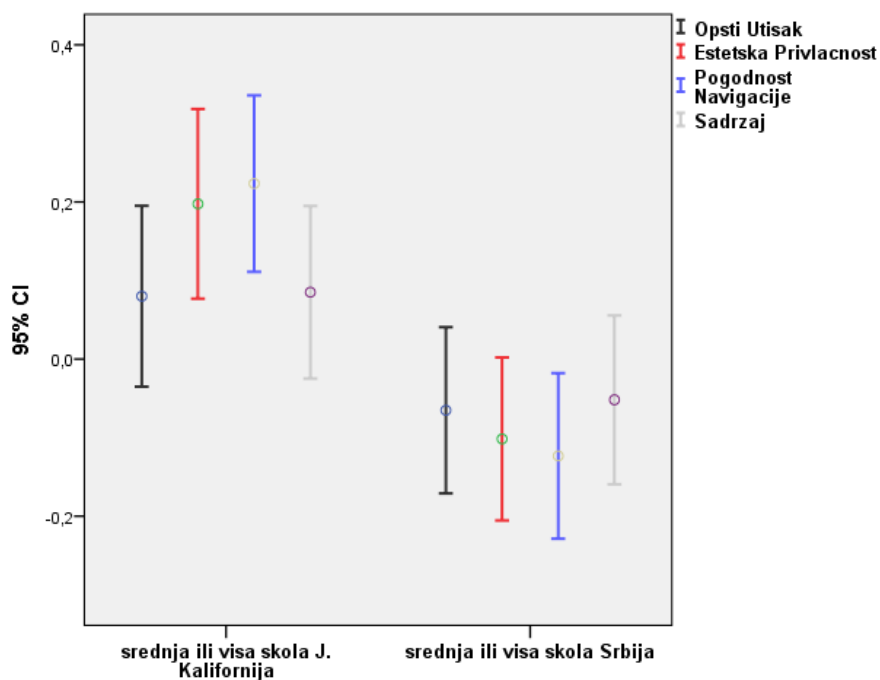
У циљу анализе истраживачког питања 18 постављене су хипотезе: X19-1, X19-2, X19-3 и X19-4.

- **Хипотеза X19-1:** *Постоје значајне разлике у ставовима према веб-сајту између испитаника са завршеном средњом или вишом школом из јужне Калифорније и Србије.*



Слика 109 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајту испитаника различитих нивоа образовања из јужне Калифорније и Србије

На свим димензијама ставова према веб-сајту испитаници са завршеном средњом или вишом школом из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из Србије (Слика 110).



Слика 110 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова према веб-сајт испитаника из јужне Калифорније и Србије са завршеном средњом / вишом школом

У циљу провере хипотезе Х19-1 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х14-2 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између испитаника генерације Y са завршеном средњом/вишом школом из јужне Калифорније и Србије у односу средње вредности њихових процена следећих димензија Ставова према веб-сајту (Табела 74):

- Естетска привлачност ($t = 3,704$, $df = 472,559$, $p = 0.000$);
- Погодност навигације ($t = 4,433$, $df = 506,421$, $p = 0.000$).

Табела 74 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника генерације Y са завршеном средњом или вишом школом из јужне Калифорније и Србије у односу на димензије Ставова према веб-сајту

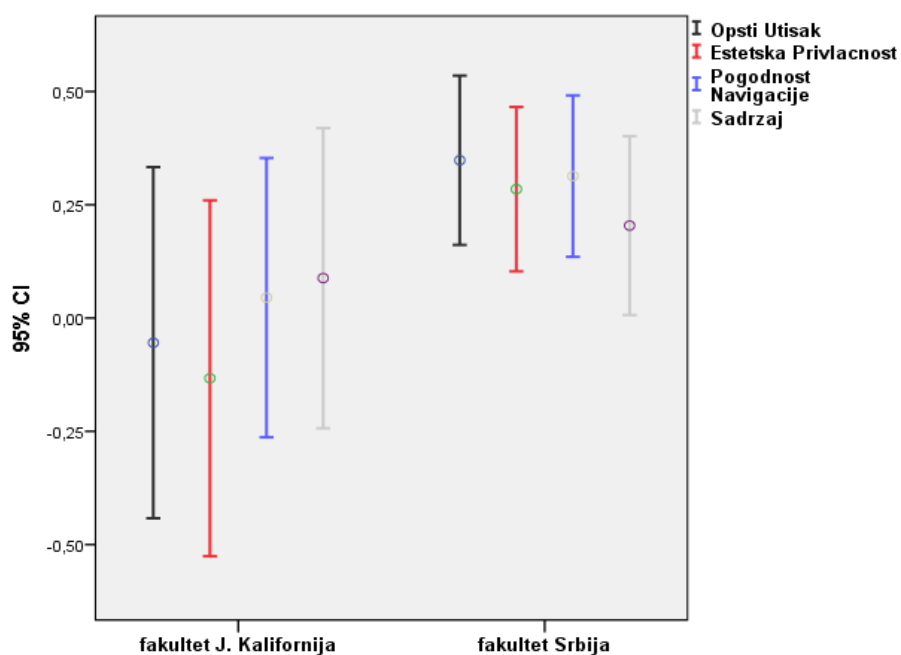
	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Општи утисак	13,173	,000	1,829	499,183	,068	,1451	,0793
Естетска привлачност	5,949	,015	3,704	472,559	,000	,2992	,0807
Погодност навигације	17,816	,000	4,433	506,421	,000	,3467	,0782
Садржај	23,127	,000	1,754	522,268	,080	,1369	,0780

На свим димензијама ставова према веб-сајту испитаници са завршеном средњом или вишом школом из јужне Калифорније имају веће средње вредности од испитаника из Србије (Слика 110), али та разлика је статистички значајна само за димензије Естетска привлачност и Погодност навигације (Табела 74).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х19-1 не одбацује тј. да постоје статистички значајне разлике у ставовима према веб-сајту измеђи испитаника са завршеном средњом или вишом школом из јужне Калифорније и Србије.

- **Хипотеза Х19-2:** *Постоје значајне разлике у ставовима према веб-сајту између испитаника са завршеним факултетом из јужне Калифорније и Србије.*

На свим димензијама ставова према веб-сајту испитаници са завршеним факултетом из јужне Калифорније имају мање средње вредности од испитаника из Србије (Слика 111).



Слика 111 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова у односу на веб-сајт испитаника из јужне Калифорније и Србије са завршеним факултетом

У циљу провере хипотезе X19-2 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X14-2 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између испитаника генерације Y са завршеним факултетом из јужне Калифорније и Србије у односу средње вредности њихових процена следећих димензија ставова према веб-сајту (Табела 75):

- Општи утисак ($t = -2,078$, $df = 109$, $p = 0.040$);
- Естетска привлачност ($t = -2,187$, $df = 109$, $p = 0.031$).

Табела 75 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника генерације Y са завршеним факултетом из Калифорније и Србије у односу на димензије Ставова према веб-сајту

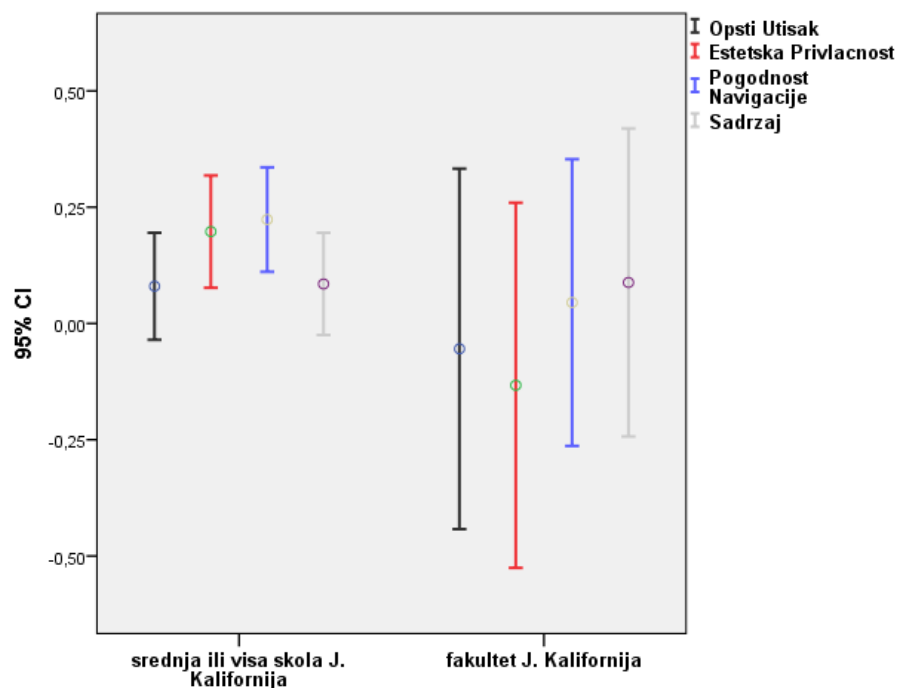
	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Општи утисак	2,128	,148	-2,078	109	,040	-,4027	,1938
Естетска привлачност	3,702	,057	-2,187	109	,031	-,4174	,2112
Погодност навигације	,563	,455	-1,532	109	,128	-,2683	,1751
Садржај	,111	,740	-,602	109	,548	-,1159	,1926

На свим димензијама Ставова према веб-сајту испитаници са завршеним факултетом из Србије имају веће средње вредности од испитаника из јужне Калифорније (Слика 111), али та разлика је статистички значајна само за димензије Општи утисак и Естетска привлачност (Табела 75).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза Х19-2 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике у ставовима према веб-сајту измеђи испитаника са завршеним факултетом из јужне Калифорније и Србије.

- **Хипотеза Х19-3:** *Не постоје значајне разлике у ставовима према веб-сајту између испитаника са завршеном средњом или вишом школом и факултетом из јужне Калифорније.*

На већини димензија ставова према веб-сајту испитаници са завршеном средњом или вишом школом имају веће средње вредности од испитаника са завршеним факултетом (Слика 112).



Слика 112 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова у односу на веб-сајт испитаника из јужне Калифорније са завршеном средњом/вишом школом и факултетом

У циљу провере хипотезе Х19-3 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе Х14-2 су тестирани употребом Левеновог теста

хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да не постоји статистички значајна разлика између испитаника генерације Y са завршеном средњом/вишом школом и факултетом из јужне Калифорније у односу на средње вредности њихових процена ставова према веб-сајту (Табела 76).

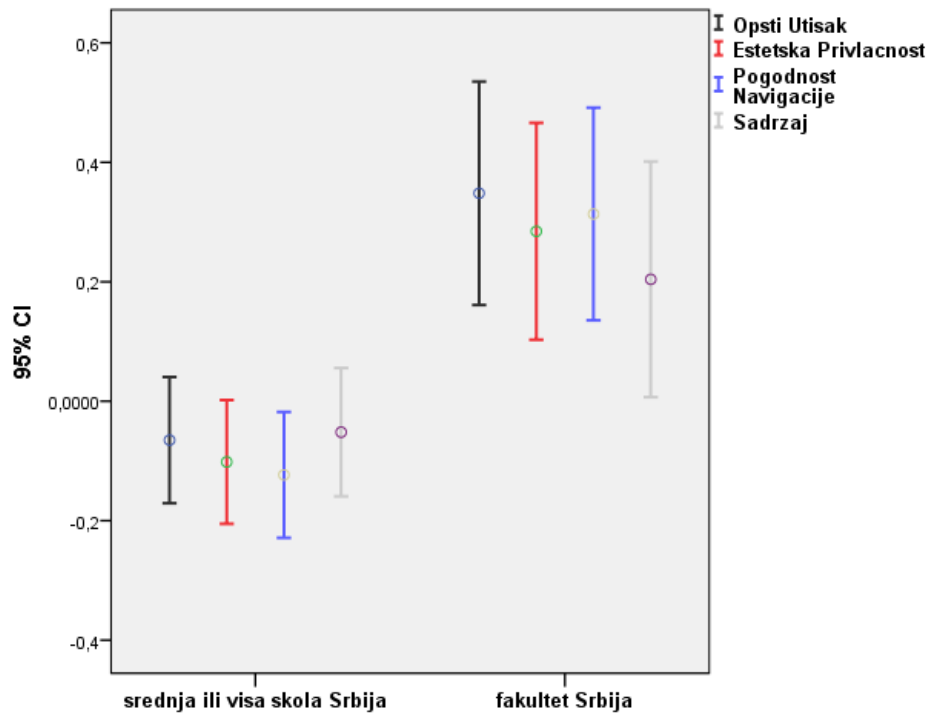
Табела 76 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника генерације Y са завршеном средњом или вишом школом и факултетом из јужне Калифорније у односу на ставове према веб-сајту

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Општи утисак	2,297	,131	,796	227	,427	,1345	,1691
Естетска привлачност	2,006	,158	1,873	227	,062	,3304	,1764
Погодност навигације	,008	,927	1,113	227	,267	,1783	,1602
Садржај	,671	,413	-,019	227	,985	-,0030	,1586

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза X19-3 не одбацује, тј. не постоје статистички значајне разлике у ставовима према веб-сајту између испитаника са завршеном средњом или вишом школом и факултетом из јужне Калифорније.

- **Хипотеза X19-4:** *Не постоје значајне разлике у ставовима према веб-сајту између испитаника са завршеном средњом или вишом школом и факултетом из Србије.*

На свим димензија Ставова према веб-сајту испитаници из Србије са завршеном средњом или вишом школом имају мање средње вредности од испитаника са завршеним факултетом (Слика 113).



Слика 113 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама Ставова у односу на веб-сајт испитаника из Србије са завршеном средњом или вишом школом и факултетом

У циљу провере хипотезе X19-4 факторски скорови добијени на основу анализа извршених у процесу провере хипотезе X14-2 су тестирани употребом Левеновог теста хомогености варијансе и t-теста. У циљу провере постојања статистички значајних разлика, t-тестом за независне узорке утврђено је да постоји статистички значајна разлика између испитаника генерације Y са завршеном средњом/вишом школом и факултетом из Србије у односу на средње вредности њихових процена свих димензија Ставова према веб-сајту (Табела 77):

- Општи утисак ($t = -3,818$, $df = 139,754$, $p=0.000$);
- Естетска привлачност ($t = -3,665$, $df = 140,945$, $p=0.000$);
- Погодност навигације ($t = -4,186$, $df = 145,589$, $p=0.000$);
- Садржај ($t = -2,259$, $df = 135,036$, $p=0.026$).

Табела 77 - Левенов тест хомогености варијансе и t-тест за поређење испитаника генерације Y са завршеном средњом или вишом школом и факултетом из јужне Калифорније у односу на ставове према веб-сајту

	Levene's Test		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Општи утисак	7,998	,005	-3,818	139,754	,000	-,4133	,1082
Естетска привлачност	7,775	,006	-3,665	140,945	,000	-,3862	,1053
Погодност навигације	15,321	,000	-4,186	145,589	,000	-,4367	,1043
Садржај	7,455	,007	-2,259	135,036	,026	-,2559	,1133

На свим димензијама Ставова према веб-сајту испитаници са завршеним факултетом из Србије имају веће средње вредности од испитаника генерације Y са завршеном средњом/вишом школом (Слика 113), и те разлике су статистички значајне (Табела 77).

На основу изведених анализа закључујемо да се хипотеза X19-4 не одбацује, тј. да постоје статистички значајне разлике у ставовима према веб-сајту измеђи испитаника са завршеном средњом или вишом школом и факултетом из Србије.

8. Дискусија резултата истраживања и компаративна анализа кључних карактеристика организације

Аутори који се баве темом управљања знањем (*КМ-„knowledge management”*) наглашавају да све организације морају унапредити све процесе који се односе на *КМ* како би пратиле брзину промена и динамику савремених тржишних амбијената. Да би преживеле у глобалној економији организације морају искористити свој интелектуални капитал и укупни потенцијал трансакција опипљивих и неопипљивих ресурса кроз динамичке вредносне мреже знања, како унутар тако и изван својих граница (*Allee 2008; Levy & Powell 2004*).

Као један од одговора на питање ефикасног функционисања организација у новонасталим околностима које је са собом донео сингуларитет, трансација у економију знања, *Sveiby (Sveiby 2001)* уводи концепт стратегије базиране на знању и наглашава да би креирање стратегије требало да започне од компетенција запослених. У раду (*Petrov et al. 2019*) аутори показују постојање утицаја пословних стратегија и управљања људским ресурсима на управљање знањем организације. Користећи своје компетенције људи стварају вредности у два правца, интерно или екстерно. Границе организације постају мање видљиве јер се и купци и добављачи укључују у екосистем организације. Знање корисника и добављача постаје значајан ресурс организације. Другачија природа основног ресурса у економији знања од опипљивих ресурса индустријске економије имала је за последицу и промену карактеристика основних процеса у економији знања у односу на индустријску економију. Тај феномен је изазвао велико интересовање научне и стручне јавности за боље познавање динамике економије знања.

Поред природних ресурса који су јединствени и ретки, неопипљиви ресурси организације (знање, токови знања, **организациона култура, колаборативна клима...**) представљају супериорни потенцијал који може да генерише конкурентску предност, јер су углавном ретки, друштвено комплексни и тешко их је имитирати (*Hitt et al. 2001*). Другим речима, организациона култура и колаборативна клима представљају **ресурсе од стратегијског значаја**.

Истраживање у оквиру ове дисертације је највећим делом посвећено компаративној анализи стратегијских ресурса, организационе културе и колаборативне климе, организација у Србији (економији у транзицији) и организација у јужној Калифорнији

(еталону економије знања). Истраживање је спроведено са циљем да се нађу одговори на истраживачка питања постављена у складу са дефинисаним проблемима истраживања.

Поред тога што су процеси интеграције информационо-телекомуникационих технологија и производних процеса учинили производњу много комплекснијом, они су отворили и нове могућности. Као одговор на ове промене није нова класа такозваних паметних организација које су агилне у својој способности да креирају и искористе могућности које нуди нова економија, као и нова класа корисника производа и услуга које пружају паметне организације. Та класа корисника је у маркетиншкој литератури позната под именом генерација Y. У литератури се поставља питање какви су ставови генерације Y и какве импликације то има на пословање паметних организација. Истраживање у оквиру ове дисертације посматра један сегмент отвореног питања и бави се анализом ставова према коришћењу интернета и мобилног интернета и перцепцијом веб-сајта код припадника генерације Y у Србији (економији у транзицији) и у јужној Калифорнији (еталону економије знања).

Резултати истраживања су анализирани кроз опште хипотезе којима се оповргавају или потврђују полазне претпоставке дефинисане у истраживачким питањима.

8.1 Дискусија резултата истраживања које се односи на организациону културу и колаборативну климу

Резултатима истраживања, на основу факторских анализа, потврђена је хипотеза X1 да је могуће идентификовати и измерити перцепције димензија (утицајних фактора) организационе културе организација у Србији и јужној Калифорнији користећи модификовани *Pareek*-ов инструмент за мерење *OCTAPACE* модела организационе културе. У раду (*Uzelac et al. U štampi*) аутори су посматрали посебно мала и средња предузећа из Србије, као подгрупу организација из економије у транзицији, и показали да је користећи модификовани *Pareek*-ов инструмент за мерење *OCTAPACE* модела организационе културе могуће је измерити перцепције димензија (утицајних фактора) организационе културе.

На основу резултата истраживања, на основу факторских анализа, потврђена је и хипотеза X6 да је могуће идентификовати и мерити перцепције димензија (утицајних

фактора) колаборативне климе организација у Србији и јужној Калифорнији користећи *Sveiby*-ев инструмент за мерење *ССА* модела колаборативне климе.

Организациона култура и колаборативна клима су ресурси од стратегисског значаја за организацију, они су кључне карактеристике које утичу на перформансе организације. Кључни фактори који их дефинишу у овом истраживању су димензије модификованог *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе: Отвореност, Конфронтација, Поверење, Аутентичност, Проактивност, Сарадања, Експериментисање, и димензије *ССА* модела колаборативне климе: Култура, Директно надређени, Лични став и Подршка тима.

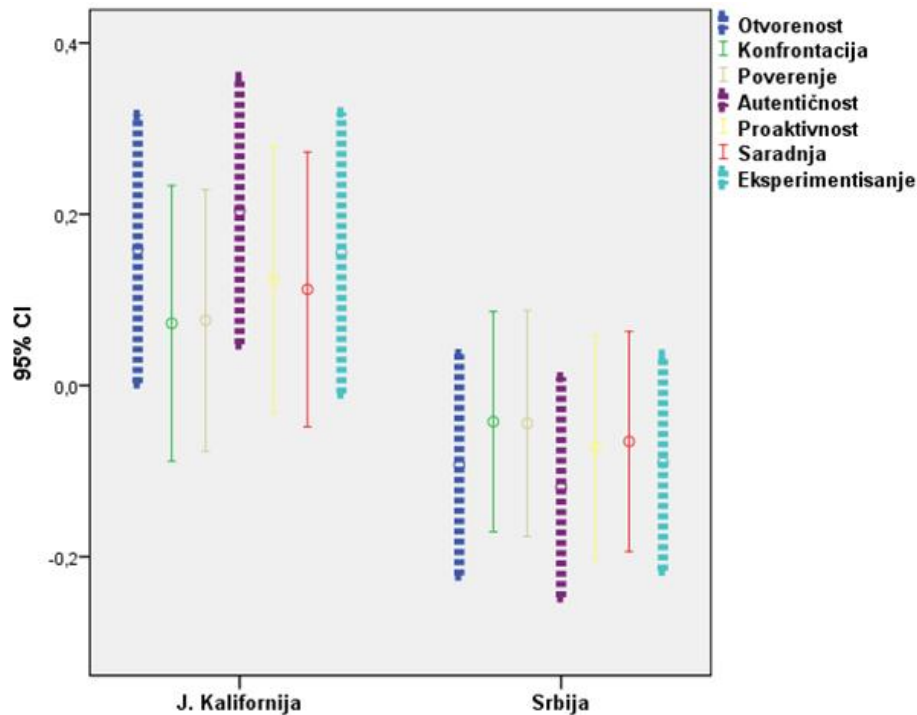
8.1.1 Резултати истраживања из перспективе типа економије

Резултатима истраживања потврђене су хипотеза Х2 и хипотеза Х7 да тип економије, развијена економија (чији је еталон економија јужне Калифорније) и економија у транзицији (економија Србије), има статистички значајан утицај на кључне факторе посматраних карактеристика, организационе културе и колаборативне климе. Факторски скорови добијени на основу статистичких анализа у процесу провере хипотезе Х1 и хипотезе Х6 су тестирани употребом теста хомогености варијансе (Левенов тест) и t-тестом.

На основу резултата истраживања (хипотеза Х2) можемо закључити да су све димензије *ОСТАРАСЕ* модела организационе културе развијеније у узорку испитаника из организација из јужне Калифорније (Слика 114). Базирано на резултатима може се закључити да запослени у организацијама из јужне Калифорније у односу на запослене у организацијама из Србије:

- имају отворенију комуникацију, постоји боља интеракција међу њима, посебно између надређених и подређених особа;
- спремнији су да се са проблемима и изазовима суоче директно, имају самопоуздање за то;
- имају веће поверење у колеге и надређене;
- аутентичнији су у међусобним односима, не манипулишу једни другима, постоји већа подударност између понашања и ставова;
- проактивнији су у пословним операцијама, трагају за шансама и предузимају акције, показују иницијативу;

- имају бољу међусобну сарадњу, бољу подршку тима и менаџмента;
- имају већу подршку да експериментишу и иновирају како би побољшали виталност организације.



Слика 114 - 95% интервали поверења за средње вредности на OSTARACE димензијама организац. културе (испрекиданим линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика)

Резултатима статистичких анализа утврђено је да су статистички значајно развијеније следеће димензије организационе културе: Отвореност, Аутентичност и Експериментисање (Слика 114). Највеће статистички значајне разлике су утврђене за кључни фактор Аутентичност који подразумева постојање:

- подударности између осећања и израженог понашања (постојања минималне разлике између онога што људи говоре и раде);
- спремности да се прихвате своје грешке;
- спремности да се саопшти непријатна истина;
- уверења да су људи онакви каквима се и представљају.

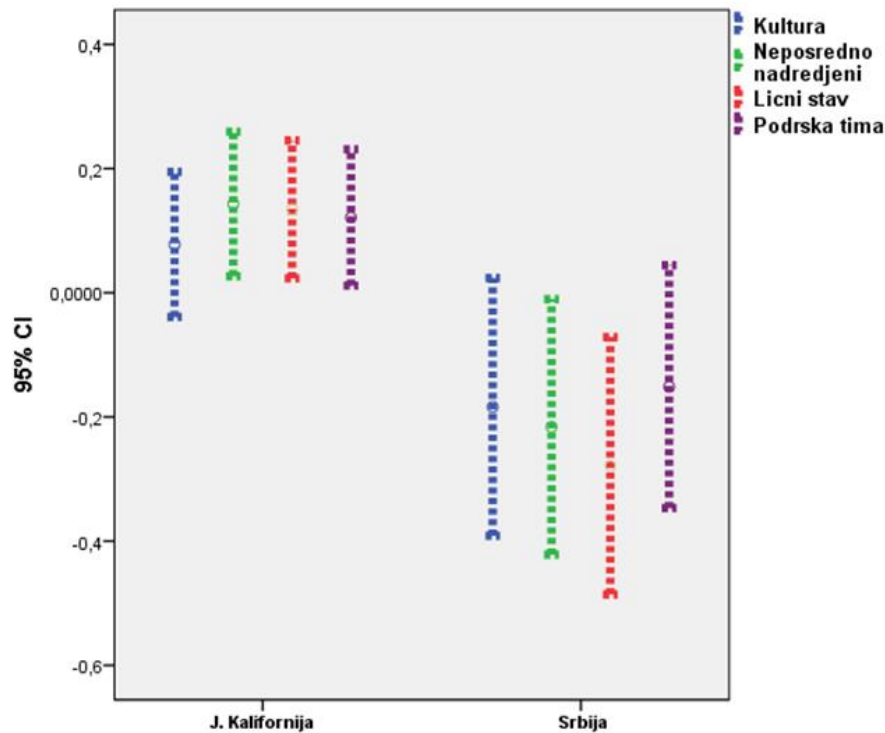
Литература пружа увид у неке активности управљања људским ресурсима, које имају значајан утицај на изградњу организационе културе и управљање знањем (*Naranjo-Valencia et al. 2016; Kianto et al. 2017*). Организациона култура која подстиче развој

вештина и знања, колаборативну климу и сарадњу, негује посвећеност и инспирше запослене, сматра се најзначајнијим фактором раста (критичним за преживљавање) и кључном перформансом организације (Bontis 1998; Koch et al. 2013). У раду (Petrov et al. 2019) аутори су посматрали подкласу малих и средњих предузећа у Србији и потврдили утицај активности које утичу на формирање организационе културе, као саставног дела управљања људским ресурсима, на управљање знањем.

Када је у питању колаборативна клима, на основу резултата истраживања (хипотеза Х7) може се закључити да су све димензије *ССА* модела колаборативне климе статистички значајно развијеније у узорку испитаника из организација из јужне Калифорније (Слика 115). Базирано на резултатима истраживања може се закључити да се у организацијама из јужне Калифорније дељење знања више подстиче и то не само речима него и деловањем, да је вертикални проток информација бољи и да је јачи подстицај организације да запослени освајају нова знања и компетенције. Већину свог стручног знања запослени из јужне Калифорније су развили у сарадњи са колегама и та сарадња је резултирала мноштвом нових идеја и решења.

Највеће разлике су утврђене баш за димензију Непосредно надређени (Слика 115). Статистички значајно је развијенија подршка дељењу знања од стране директно надређеног у организацијама из јужне Калифорније и она се базира на:

- сталном охрабривању да се предлажу нова иновативна решења која се тичу актуелних проблема на радном месту;
- редовном информисању свих интересних страна о постојећим активностима;
- редовној размени информацију и ван формалних састанака;
- подстицању отворене комуникације у оквиру тима и организационе јединице;
- личном примеру надређеног када је у питању дељење знања.



Слика 115 - 95% интервали поверења за средње вредности на *CSA* димензијама колаборативне климе на којима је утврђена статистички значајна разлика између испитаника из организација из јужне Калифорније и Србије

Sveiby (*Sveiby 2007*) у свом истраживању наводи да су два главна питања која спречавају размену знања ставови непосредно надређеног и недостатак информација које би запослени требало да има како би могао да изгради неопходни контекст. Бројне друге студије су потврдиле значај подршке менаџмента (*Cabrera & Cabrera 2005*).

На пример, студија (*Zárraga & Bonache 2003*) о „самоуправним” радним тимовима показује да је вођа тима, који је укључен у рад тима и који активно подржава чланове тима, главни фактор који утиче да се фаворизује међусобно поверење чланова тима у клими која се може окарактерисати као "велика брига" једних за друге. Такође, (*Mary MacNeil 2004*) у свом раду тврди да непосредно надређени играју важну улогу као модератори процеса размене знања.

У извештају (*Hackett 2000*) идентификоване су главне препреке за примену управљања знањем и као једна од највећих препрека се наводи култура не-дељења знања. У извештају се наводи да ће активно учешће средњег менаџмента у иницијативама за управљање знањем бити критични за успех и већу исплативост ових активности, а то би се манифестовало у дубљим односима са купцима, и у радној снази која би била у

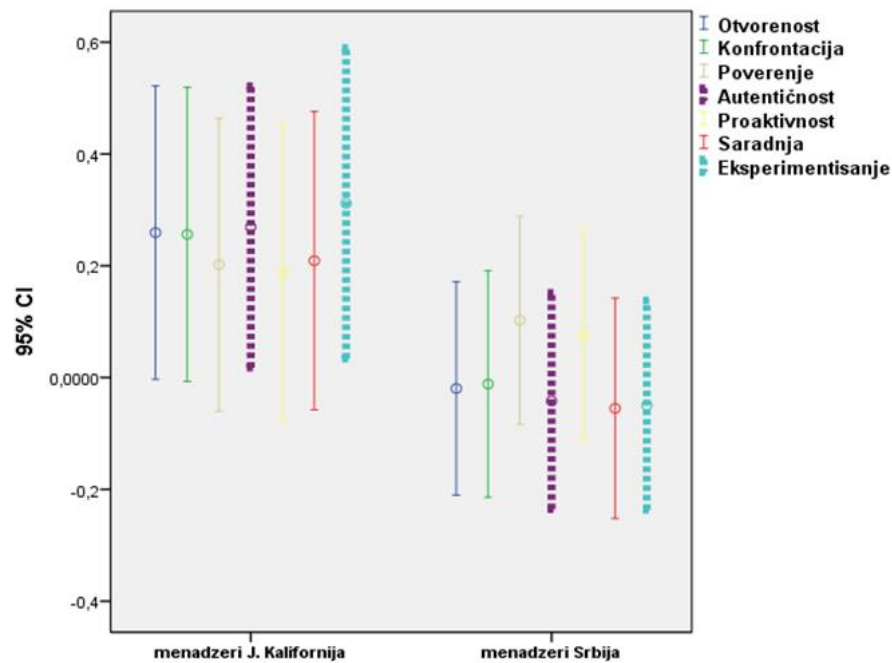
потпуности ангажована. У раду (*Uzelac et al. 2018*) аутори су посматрали подкласу малих и средњих предузећа у Србији и потврдили утицај колаборативне климе на капацитет инфраструктуре за управљање знањем („*knowledge management infrastructure capacity*”).

Чињеница да је највећа разлика између свих фактора колаборативне климе између испитаника из организација јужне Калифорније и Србије утврђена баш за кључни фактор Непосредно надређени (Слика 115) може да представља велики проблем у спровођењу мера које организације из Србије би требало да предузму у циљу унапређења претпоставки за успешније функционисање у новонасталим економским околностима. Непосредно надређени могу бити сметња, препрека у спровођењу и промовисању мера организације које подстичу културу поверења, сарадњу и дељење знања. Иако су многе стратегије управљања знањем биле базиране на инфромационој технологији (ИТ), ИТ-центрични приступи су имали ограничен успех, углавном у процесима управљања подацима. Како знање као вреднији део неопипљивог стратешког ресурса не путује ИТ мрежама него неформалним мрежама запослених, а проток кроз такве мреже није дефинисан карактеристиком „бит/секунди” (*bandwidth*) него међусобним поверењем, то је извесно да је за успешан процес претварања знања у акцију неопходно активно учешће и ИТ сектора и менаџмента у целини.

8.1.2 Резултати истраживања из перспективе позиције: менаџер - запослени

Имајући у виду чињеницу колики је значај менаџмента за развој кључних карактеристика (организационе културе и колаборативне климе) које утичу на перформансе организација у економији знања, анализирани су разлике у степену развијености димензија организационе културе и колаборативне климе у подзорцима менаџера и запослених из организација из јужне Калифорније и Србије.

На основу компаративне анализе резултата истраживања на подзорцима менаџера из Србије и јужне Калифорније (хипотеза Х5-1), утврђено је да су сви кључни фактори организационе културе развијенији у подзорку менаџера из јужне Калифорније (Слика 116), али да статистички значајна разлика постоји на факторима Аутентичност и Експериментисање.

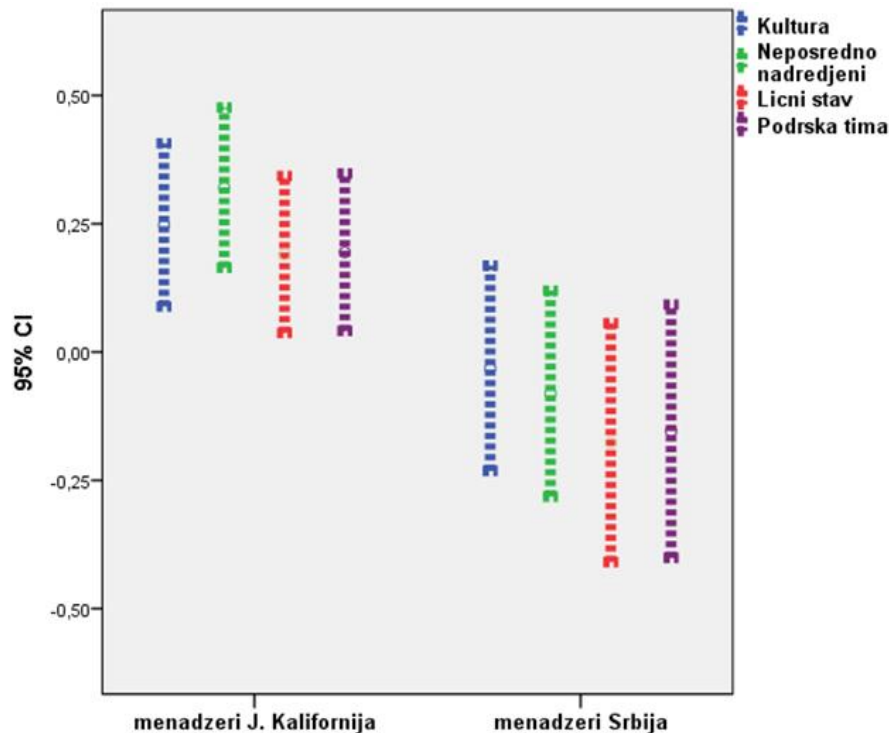


Слика 116 - 95% интервали поверења за средње вредности на *OSTARACE* димензијама организационе културе (Напомена: испрекиданом линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика)

Највеће статистички значајне разлике су утврђене за кључни фактор Експериментисање (Слика 116) који подразумева постојање подршке:

- да се испробавају нови начини решавања проблема;
- да се запослени охрабрују да имају другачији поглед на начин на који се ради;
- да се учине стварни напори да се промени понашање на основу добијених повратних информација;
- размишљају да рад на новим стварима побољшава виталност организације.

Када су питању кључни фактори колаборативне климе, на основу резултата истраживања (хипотеза Х10-1) утврђено је да су сви кључни фактори колаборативне климе статистички значајно развијенији у подузорку менаџера из јужне Калифорније (Слика 117), и та разлика је највећа на кључном фактору Лични став.



Слика 117 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе (Напомена: испрекиданим линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика)

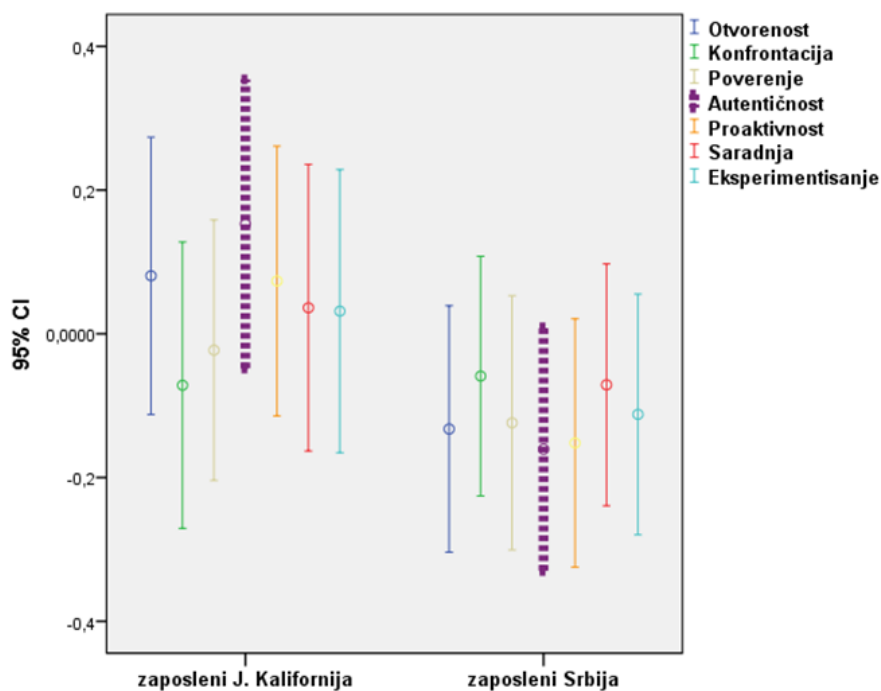
Кључни фактор Лични став (у овом случају је у питању лични став менаџера) карактеришу уверења менаџера:

- да су много научили од других из организације;
- да је дељење информација са другима у оквиру организације повећало корпус личног знања;
- да је већина стручног знања развијена у току сарадње са колегама;
- да дељење знања доприноси бољем разумевању неопходног знања у организацији
- да је комбиновање знања међу колегама у организацији резултирало мноштвом нових идеја и решења.

Чињеница да су ставови непосредно надређеног од суштинског значаја за успех активности везаних за управљање знањем, стратегијским ресурсом у економији знања (Sveiby 2007; Cabrera & Cabrera 2005; Mary MacNeil 2004; Hackett 2000), а да је највећа статистички значајна разлика између менаџера из организација из развијене економије јужне Калифорније и менаџера из Србије баш на димензији Лични став (у овом случају из перспективе менаџера), указује на постојање проблема који се могу појавити у току провођења активности неопходних у процесу транзиције ка економији знања.

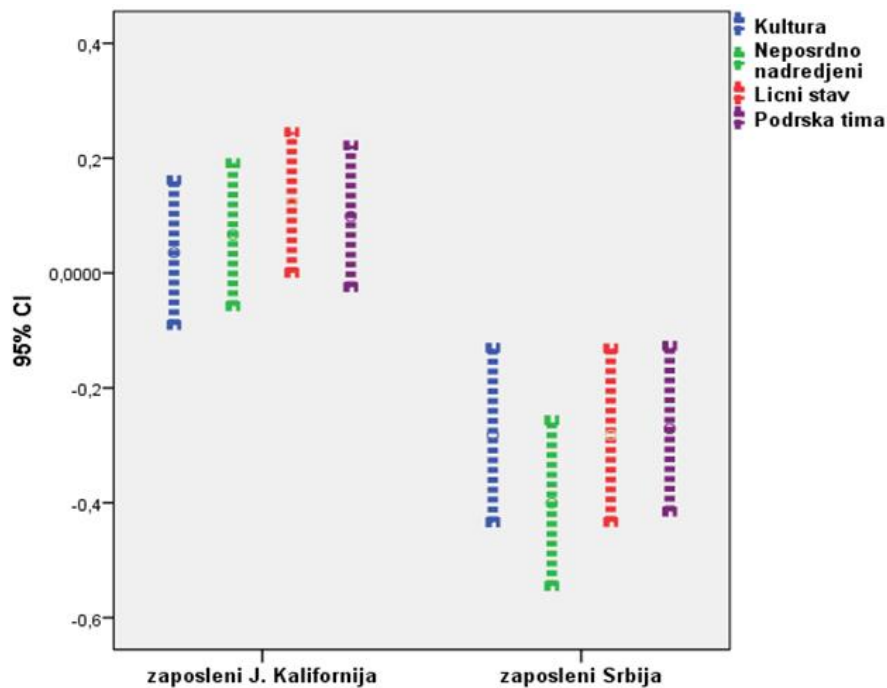
Узимајући у обзир да су неки аутори (*Abu-Jarad et al. 2010*) заузели став да је за истраживање организационе културе и колаборативне климе императив да се истражују и ставови запослених, а не само менаџера или директора, у оквиру дисертације такође су анализирани и разлике у степену развијености димензија организационе културе и колаборативне климе у подузорку запослених из организација из јужне Калифорније и Србије.

На основу резултата истраживања (хипотеза Х5-2) утврђено је да су сви кључни фактори организационе културе, изузев фактора **Конфронтација**, развијенији у подузорку запослених из јужне Калифорније (Слика 118), али да статистички значајна разлика постоји само на фактору Аутентичност.



Слика 118 - 95% интервали поверења за средње вредности на *OSTARACE* димензијама организационе културе (Напомена: испрекиданом линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика)

Када су у питању кључни фактори колаборативне климе, на основу резултата истраживања (хипотеза Х10-2) утврђено је да су сви кључни фактори колаборативне климе статистички значајно развијенији у подузорку запослених из јужне Калифорније (Слика 119), и та разлика је највећа на кључном фактору Непосредно надређени.

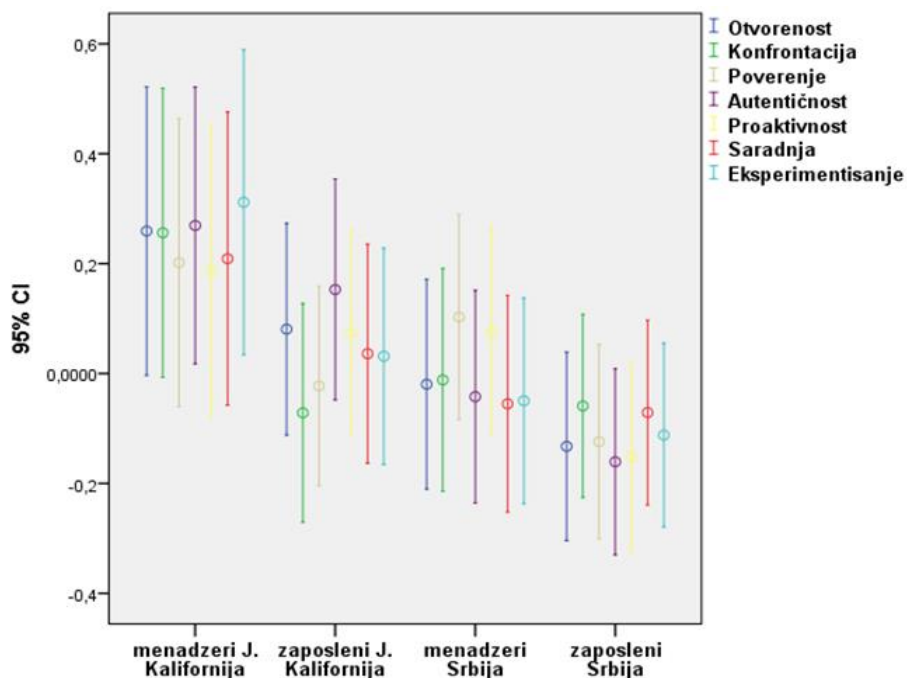


Слика 119 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе (Напомена: испрекиданом линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика)

Чињеница да је највећа статистички значајна разлика између запослених из организација из развијене економије јужне Калифорније и запослених из Србије баш на димензији колаборативне климе Непосредно надређени (у овом случају из перспективе запослених), поново указује на постојање проблема који се могу појавити у току провођења активности неопходних у процесу транзиције у економију знања, а који су последица баријере коју чине ставови непосредно недређених, који би се могли сврстати у средњи менаџмент.

Имајући у виду истраживачки резултат који указује да су ставови средњег менаџмента највећа препрека ефикасним и ефективним процесима управљања токовима знања у организацијама у Србији, изведена је прецизнија анализа у којој су поређени само менаџери средњег нивоа у узорцима из јужне Калифорније и Србије. На Слика 120 су представљени 95% интервали поверења за средње вредности процена организационе културе менаџера свих нивоа и запослених у узорцима јужне Калифорније и Србије. Може се закључити да су процене менаџера свих нивоа и запослених у узорцима јужне Калифорније и Србије, а које показују колико су вреднована уверења и вредности који дефинишу профил организационе културе, у опадајућем поретку. Такав однос је утврђен

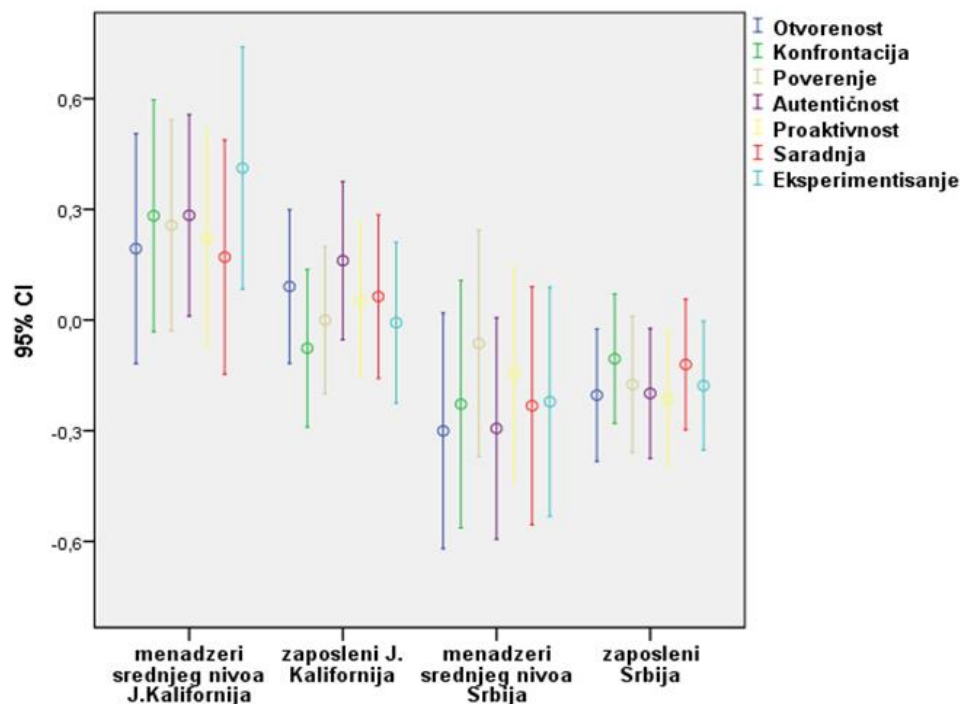
за класе менаџера и класе запослених у претходној компаративној анализи процена кључних фактора организационе културе менаџера (хипотеза X5-1), тј. запослених (хипотеза X5-2) из Србије и јужне Калифорније. Оно што је интересантно је да се тај опадајући поредак задржава и када се пореде менаџери и запослени у оквиру истих економија, јужне Калифорније и Србије. Другим речима, менаџери у оба узорка у поређењу са запосленима имају снажнија уверења и вредности које чине кључне факторе модификованог *OCTAPACE* модела организационе културе. Ако су та уверења и вредности прихваћена од стране манаџмента, постоји шанса да она генерално буду дељена и у целој организацији!



Слика 120 - 95% интервали поверења за средње вредности на *OCTAPACE* димензијама организационе културе на узорцима менаџера и запослених јужне Калифорније и Србије

У раду (*Uzelac et al. U štampi*) је анализиран утицај позиције испитаника (менаџер или запослени) на процену организационе културе на подгрупи малих и средњих предузећа. Потврђена је хипотеза да постоји разлика у процени организационе културе између менаџера и запослених у малим и средњима предузећима у Србији. Поверење је димензија која је у подзоруку менаџера у малим и средњим предузећима процењена као најзначајнија димензија организационе културе, док је Отвореност димензија која је у подзоруку запослених у малим и средњим предузећима процењена као најзначајнија.

На Слика 121 су представљени 95% интервали поверења за средње вредности процена кључних фактора организационе културе менаџера средњег нивоа и запослених у узорцима из јужне Калифорније и Србије. Може се закључити потпуно другачији однос средњих вредности процена кључних фактора организационе културе менаџера средњег нивоа у узорку из Србије (Слика 121) у односу на класу менаџера свих нивоа из Србије (Слика 120).



Слика 121 - 95% интервали поверења за средње вредности на *OCTAPACE* димензијама организационе културе на узорцима менаџера средњег нивоа и запослених јужне Калифорније и Србије

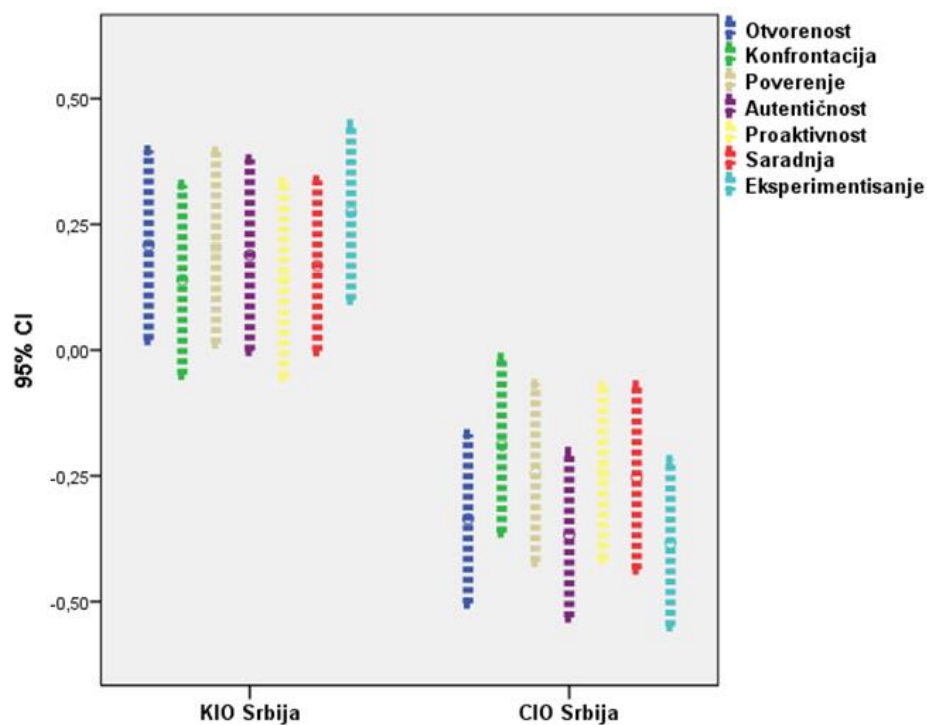
Менаџери средњег нивоа у организацијама у Србији имају најниже средње вредности процена кључних фактора организационе културе, ниже од запослених из Србије (Слика 121). Ако уверења и вредности која дефинишу кључне факторе организационе културе нису прихваћена од стране средњег менаџмента, тешко да постоји шанса да она генерално буду дељена у департману или тиму коме су они непосредно надређени. Овај резултат је у потпуној конзистенцији са претходном анализом и указује да би се овом идентификованом проблему, кључном фактору Непосредно надређени, у будућности требало посветити са посебном пажњом.

8.1.3 Резултати истраживања из перспективе типа индустрије: *KIO-CIO* сектор

Како је прелаз од индустријске до економије знања процес, то за последицу има чињеницу да нису сва предузећа у истој фази транзиције. Аутори (*Alvesson 1995*) и (*Millar et al. 2016*) су посматрали две групе организација: *CIO* („*capital intensive organization*“) и *KIO* („*knowledge intensive organization*“).

Дискусија резултата истраживања кључних фактора организационе културе

Резултатима истраживања потврђена је хипотеза Х4-4 да тип индустрије којој организација припада (*KIO* или *CIO*) има утицај на значајност свих кључних фактора организационе културе који утичу на пословање организација у Србији, економији у транзицији (Слика 122).



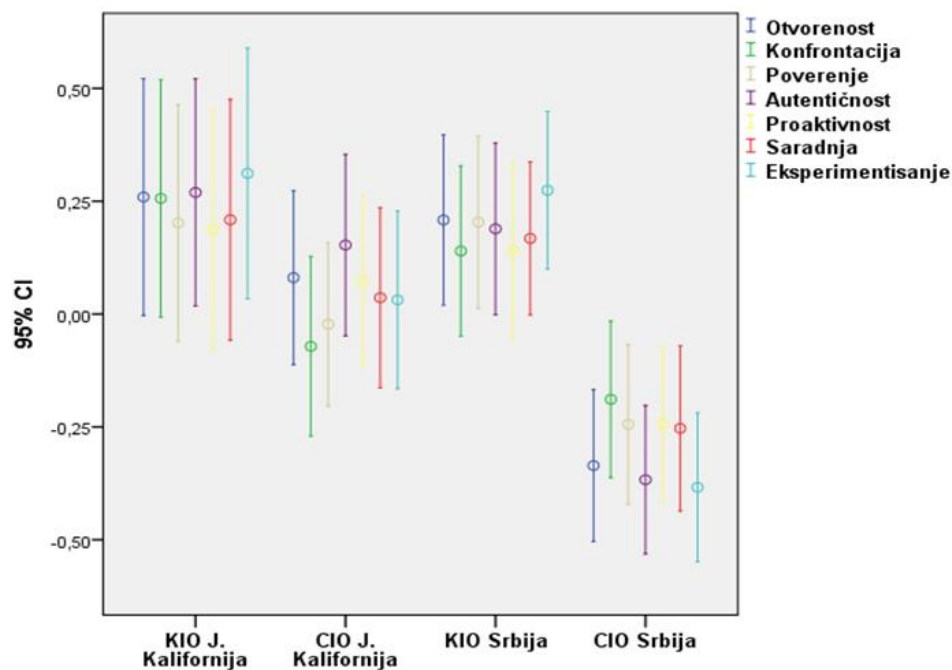
Слика 122 - 95% интервали поверења за средње вредности на OSTARACE димензијама организационе културе (Напомена: испрекиданом линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика)

У раду (*Uzelac et al. U štampi*) је анализиран утицај типа индустрије на процену организационе културе на подгрупи малих и средњих предузећа у Србији. Потврђена је хипотеза да тип индустрије којој мала и средња предузећа припадају (*KIO* или *CIO*) има

утицај на значајност свих кључних фактора организационе културе који утичу на пословање организација у Србији.

Резултатима истраживања у оквиру дисертације је потврђена и хипотеза Х4-3 да тип индустрије којој организација припада (*KIO* или *CIO*) нема статистички значајан утицај ни на један кључни фактор организационе културе у развијеној економији јужне Калифорније.

Организације из *KIO* сектора Србије имају значајно развијеније све кључне факторе организационе културе од организација из *CIO* сектора Србије (Слика 122). То није случај са организацијама из *KIO* и *CIO* сектора јужне Калифорније. Иако организације из *KIO* сектора јужне Калифорније имају развијеније све кључне факторе организационе културе у односу на организације из *CIO* сектора, те разлике нису статистички значајне (Слика 123).



Слика 123 - 95% интервали поверења за средње вредности на *OSTARACE* димензијама организационе културе

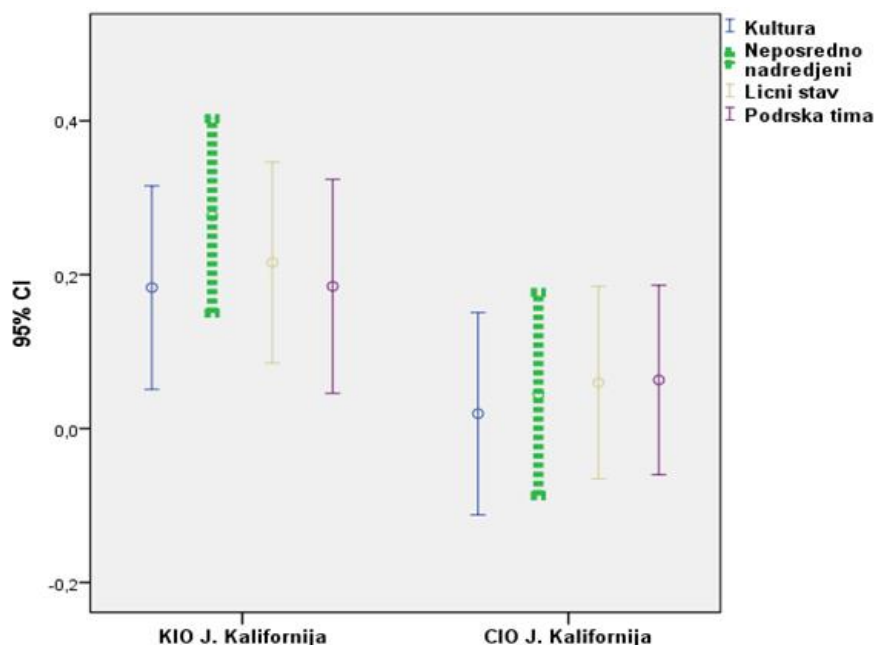
Резултатима истраживања је потврђено (хипотеза Х4-2) да не постоје статистички значајне разлике у развијености ни једне димензије организационе културе организација из *KIO* сектора Србије и јужне Калифорније. Иако организације из *KIO* сектора јужне Калифорније имају развијеније све димензије организационе културе у односу на организације из *KIO* сектора Србије, те разлике нису статистички значајне (Слика 123).

Резултатима истраживања је показано да организације из *KIO* сектора Србије не заостају за организацијама из економије јужне Калифорније, која је узета као еталон економије знања. Другим речима, организације из *KIO* сектора Србије су носиоци развоја Србије и шанса да се улажући у њих транзиција преброди ефикасније и ефектније и ухвати корак са развијеним економијама.

Дискусија резултата истраживања кључних фактора колаборативне климе

Када су у питању кључни фактори колаборативне климе резултатима истраживања (хипотеза X9-4) је потврђено да тип индустрије којој организација припада (*KIO* или *CIO*) нема утицај на значајност кључних фактора колаборативне климе организација у Србији, економији у транзицији.

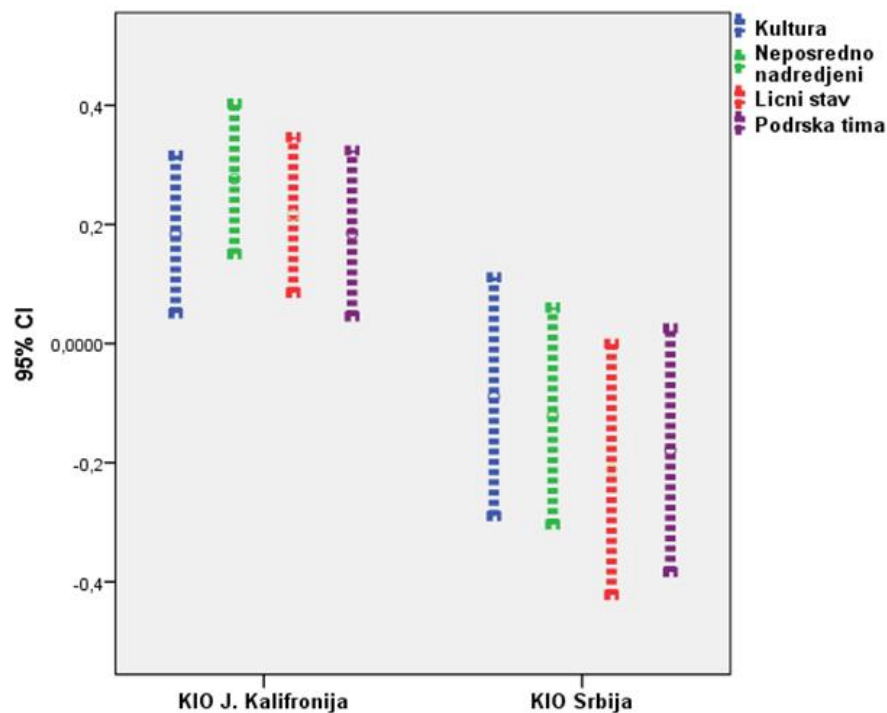
Такође је резултатима истраживања показано (хипотеза X9-3) да у развијеној економији јужне Калифорније тип индустрије којој организација припада (*KIO* или *CIO*) има статистички значајан утицај и то само на кључни фактор колаборативне климе Непосредно надређени (иако су све димензије колаборативне климе развијеније у организацијама *KIO* сектора јужне Калифорније (Слика 124).



Слика 124 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе. (Напомена: испрекиданим линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика)

Објашњење оваквог резултата би се могло наћи у чињеници да су организације из *KIO* сектора из Србије углавном софтверске организације које у Србији раде као аутсорсинг организације, тј. не раде на развоју својих нових производа, па на тај начин имају колаборативну климу сличну организацијама из *CIO* сектора Србије. То вероватно није случај са организацијама из *KIO* сектора јужне Калифорније, оне раде и на развоју нових производа, тако да је кључни фактор Непосредно надређени, иначе веома важан у економији знања, развијенији него у организацијама *CIO* сектора јужне Калифорније (хипотеза X9-3, Слика 124).

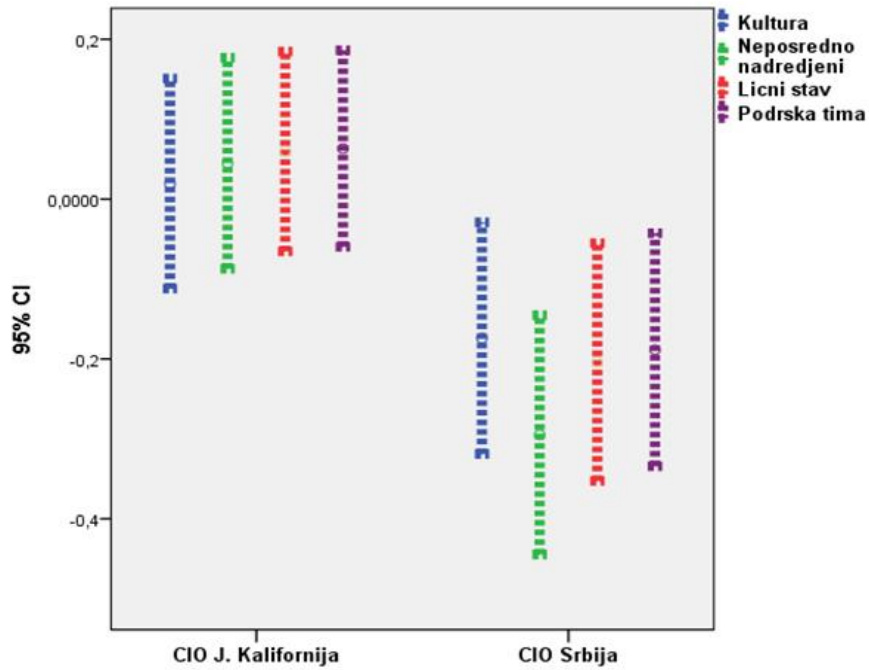
У случају компаративне анализе развијености кључних фактора колаборативне климе у организацијама *KIO* сектора Србије (економије у транзицији) и јужне Калифорније (еталон за економију знања) резултатима истраживања потврђена је хипотеза X9-2 да постоје статистички значајне разлике на свим димензијама колаборативне климе (Слика 125) и та разлика је највећа на димензији Лични став.



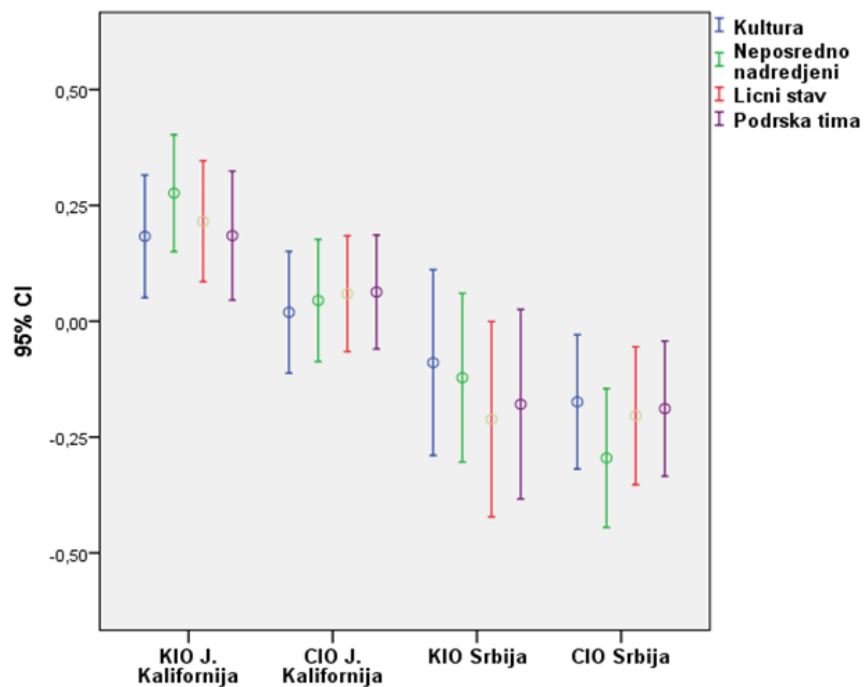
Слика 125 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе. (Напомена: испрекиданим линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика.)

У случају компаративне анализе развијености кључних фактора колаборативне климе у организацијама *CIO* сектора Србије (економије у транзицији) и јужне Калифорније (еталона економије знања) резултатима истраживања потврђена је хипотеза X9-1 да

постоје статистички значајне разлике на свим димензијама колаборативне климе (Слика 126) и та разлика је највећа на димензији Непосредно надређени.



Слика 126 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе. (Напомена: испрекиданим линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика.)



Слика 127 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе

Како орагнизације из *KIO* сектора Србије имају развијеније кључне факторе колаборативне климе од организација из *CIO* сектора Србије (Слика 127), оне ипак и у овој кључној карактеристици која утиче на перформансе орагнизација у економији знања имају предност и могу се сматрати лидерима развоја у Србији. Колаборативна клима у организацијама *KIO* сектора Србије постаће све значајнија карактеристика како се организације *KIO* сектора буду развијале у правцу иновација и развоја сопствених производа, а не само у пружању услуга.

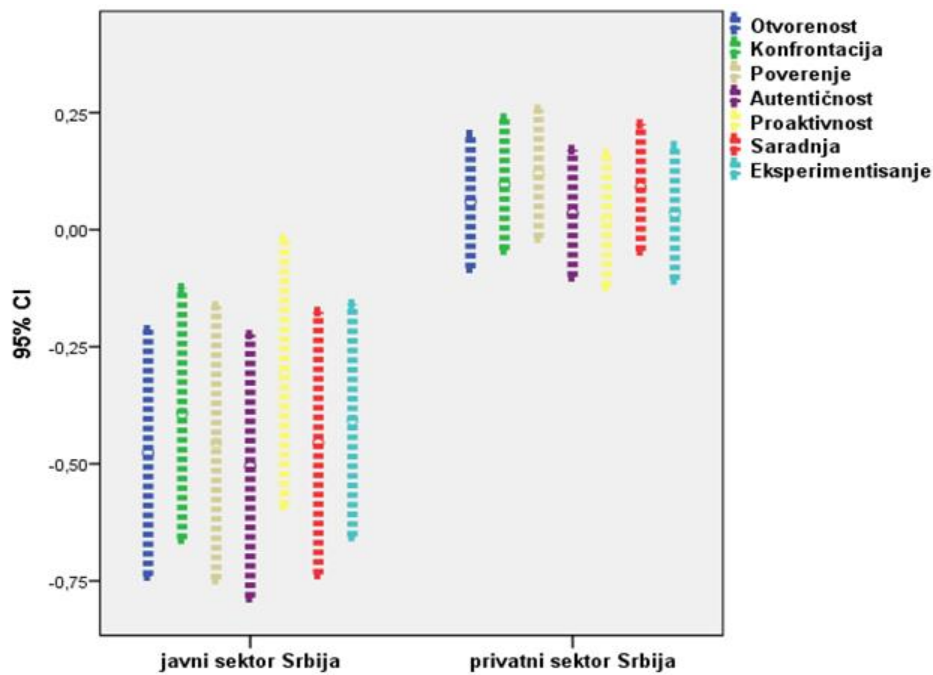
8.1.4 Резултати истраживања из перспективе власништва: јавни - приватни сектор

Истраживање у оквиру ове дисертације обухватило је још једну перспективу анализе кључних карактеристика које утичу на перформансе организације у економији знања, а то је перспектива јавно-приватног сектора. Како је процес приватизације један од процеса који чине мултидимензионалну транзицију економије Србије, као и економија свих земаља региона, ова перспектива има веома значајно место у анализи која трага за кључним факторима који утичу на перформансе организација.

Дискусија резултата истраживања кључних фактора организационе културе

Истраживањем је потврђена је хипотеза Х3-3 да не постоје статистички значајне разлика ни на једном кључном фактору организационе културе између организација јавног и приватног сектора у јужној Калифорнији.

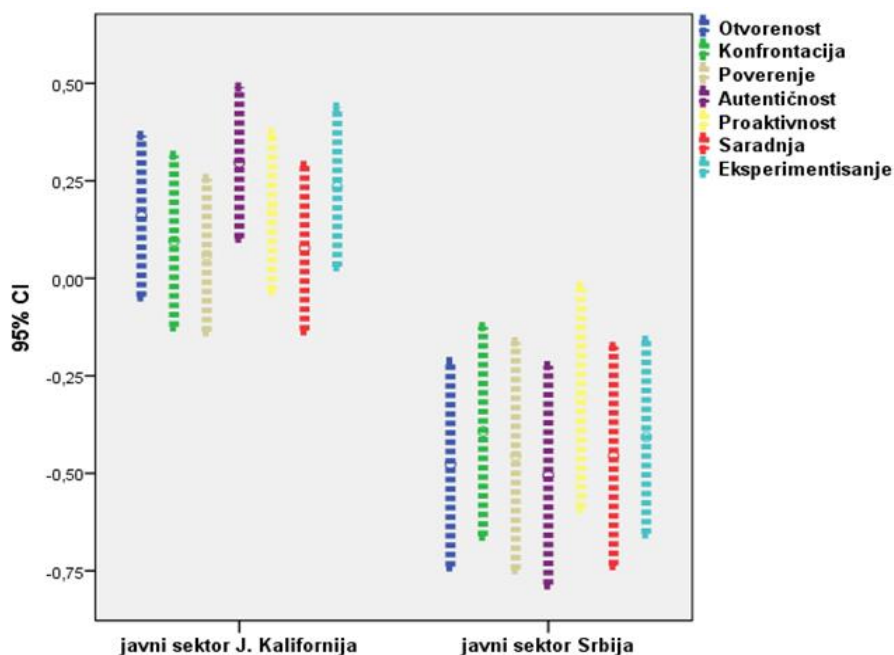
Када су у питању организације из јавног и приватног сектора Србије, на основу истраживања је потврђена хипотеза Х3-4 да постоје статистички значајне разлика на свим димензијама организационе културе (Слика 128). Организације из приватног сектора Србије имају значајно развијенију организациону културу од организација из јавног сектора Србије и та разлика је највећа на димензији Поверење.



Слика 128 - Интервали поверења за средње вредности на димензијама организационе културе (Напомена: испрекиданим линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика)

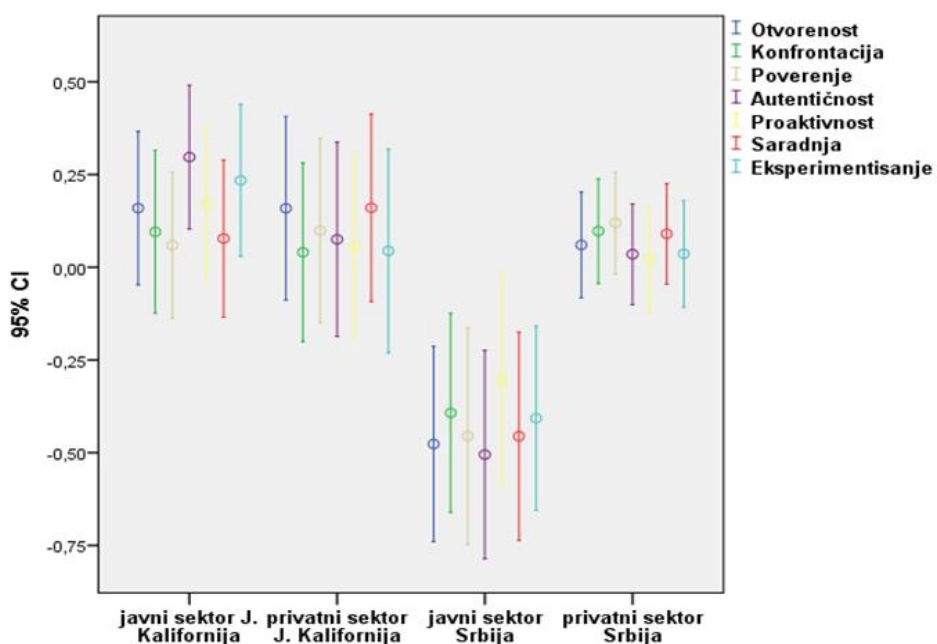
У случају компаративне анализе развијености кључних фактора организационе културе између организација приватног сектора Србије (економије у транзицији) и јужне Калифорније (еталона економије знања) резултатима истраживања потврђена је хипотеза Х3-2 да не постоје статистички значајне разлике ни на једној димензији организационе културе.

Када је у питању поређење организације јавног сектора јужне Калифорније и Србије, на основу резултата истраживања (хипотеза Х3-1) утврђено је да постоје статистички значајне разлике на свим димензијама организационе културе (Слика 129). Организације из јавног сектора јужне Калифорније имају значајно развијенију организациону културу од организација из јавног сектора Србије и та разлика је највећа на димензији Аутентичност.



Слика 129 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама организационе културе. (Напомена: испрекиданним линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика.)

На Слика 130 је приказан однос развијености димензија орагнизационе културе у организацијама из јужне Калифорније и Србије које припадају јавном, тј. приватном сектору.



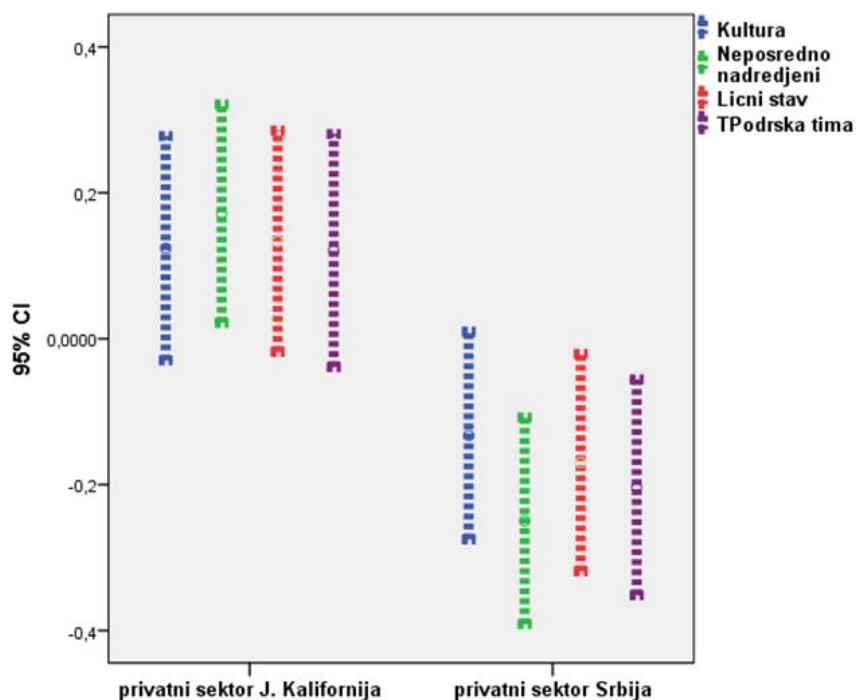
Слика 130 - Интервали поверења за средње вредности на димензијама организационе културе.

Као што је био случај са организацијама из *KIO* („*knowledge intensive organization*”) сектора Србије које су биле изједначене са организацијама *KIO* и *CIO* („*capital intensive organization*”) сектора јужне Калифорније (Слика 123), када је у питању развијеност кључних фактори организационе културе, тако и организације из приватног сектора Србије не заостају за организацијама јавног и приватног сектора из јужне Калифорније. Због тога организације из приватног сектора Србије (као и организације из *KIO* сектора Србије) имају боље перформансе за успешну транзицију у економију знања и могу бити носиоци развоја Србије.

Дискусија резултата истраживања у односу на колаборативну климу

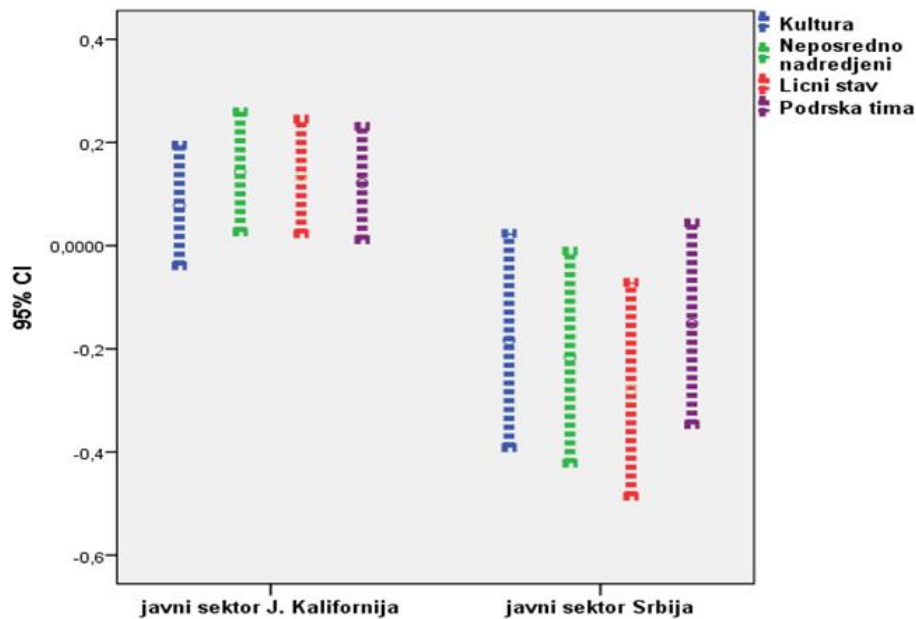
Истраживањем су потврђене хипотезе X8-3 и X8-4 да не постоје статистички значајне разлике ни на једном кључном фактору колаборативне климе између организација јавног и приватног сектора како у јужној Калифорнији (хипотеза X8-3) тако и у Србији (хипотеза X8-4).

У случају компаративне анализе развијености кључних фактора колаборативне климе између организација приватних сектора Србије и јужне Калифорније резултатима истраживања потврђена је хипотеза X8-2 да постоје статистички значајне разлике на свим димензијама колаборативне климе (Слика 131).



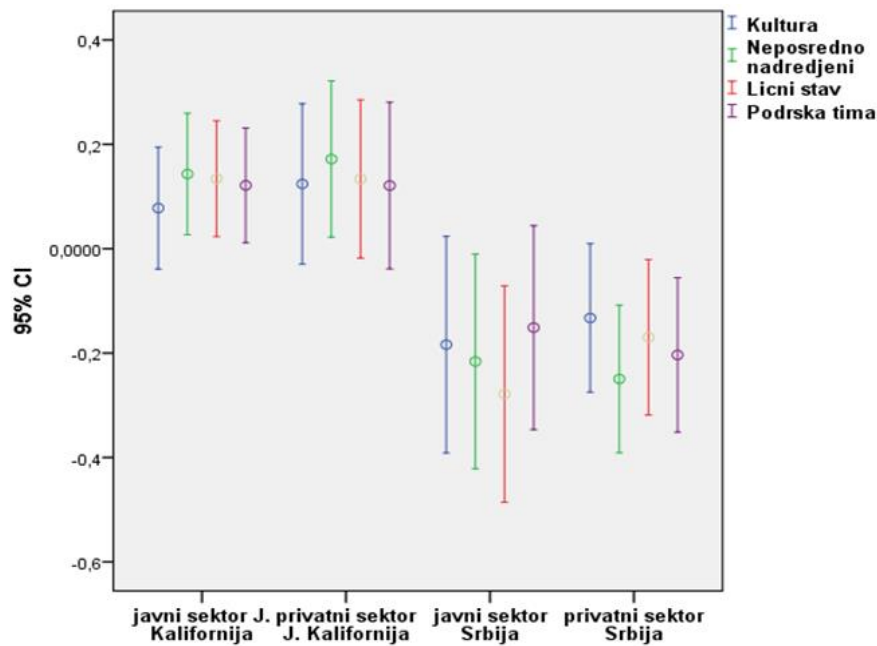
Слика 131 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе. (Напомена: испрекиданим линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика.)

У случају компаративне анализе развијености кључних фактора колаборативне климе између организација јавних сектора Србије (економије у транзицији) и јужне Калифорније (еталона економије знања) резултатима истраживања потврђена је хипотеза Х8-1 да постоје статистички значајне разлике на свим димензији колаборативне климе (Слика 132).



Слика 132 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе (Напомена: непрекиданим линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика.)

На Слика 133 је приказан однос развијености димензија колаборативне климе у организацијама из јужне Калифорније и Србије које припадају јавном, тј. приватном сектору.



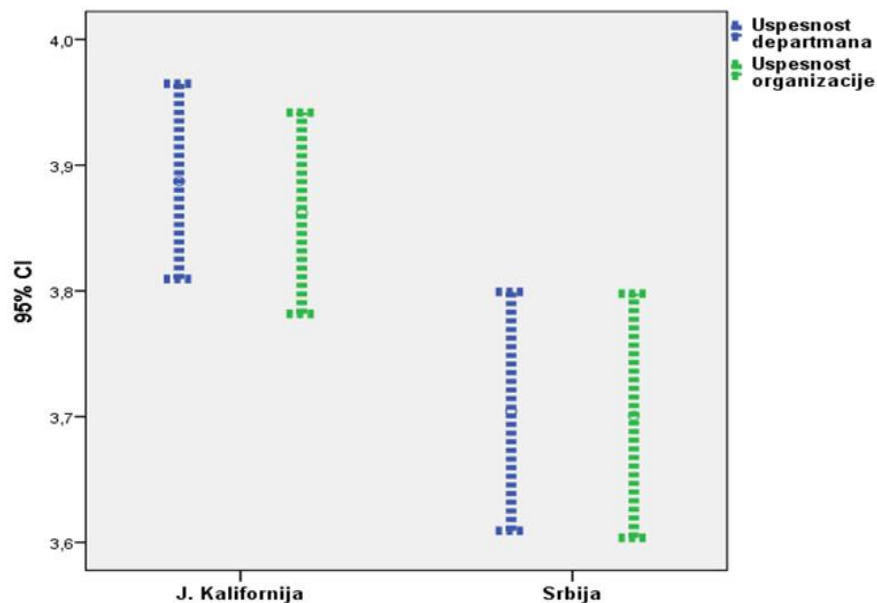
Слика 133 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама колаборативне климе

Резултатима истраживања која су се односила на кључне факторе организационе културе је показано да организације из приватног сектора Србије не заостају за организацијама из приватног и јавног сектора економије јужне Калифорније, која је узета као еталон економије знања (Слика 130). То није случај када су у питању кључни фактори колаборативне климе код организација из приватног сектора Србије (Слика 133). Кључни фактори колаборативне климе у организацијама јавног и приватног сектора Србије су подједнако развијени. То је случај и са организацијама из јавног и приватног сектора јужне Калифорније, и код њих су кључне карактеристике колаборативне климе подједнако развијене, али на статистички значајно вишем нивоу од организација из Србије.

8.1.5 Резултати истраживања из перспективе успешности организационе јединице и организације у целини

Успешност и перформансе организације су најважнија питања за сваку организацију. Многе студије које се односе на истраживање повезаности организационе културе, колаборативне климе и успешности организације су спроведене у развијеним земљама (*Naranjo-Valencia et al. 2016; Rose et al. 2008*), али постоји мали број истраживања која је спроведена у земљама у развоју (*Abu-Jarad et al. 2010*).

Резултатима истраживања у оквиру ове дисертације је потврђена хипотеза Х-12 да постоје статистички значајне разлике у процени успешности у односу на извршавање постављених циљева, како организационе јединице тако и целе организације, међу испитаницима из Србије (економије у транзицији) и јужне Калифорније (еталон економије знања) (Слика 134). Испитаници из јужне Калифорније су позитивније проценили успешност свог департамента и организације и те разлике су статистички значајне.



Слика 134 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама успешности департамента и организације (Напомена: испрекидане линије представљају димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика)

Не постоји јединствена теорија која би могла адекватно објаснити успешност организације. У новијим студијама, нагласак је био на способностима учења, **организационој култури, колаборативној клими** и лидерству као кључним факторима који утичу на перформансе организације у економији знања (*Salojärvi et al. 2005; Morrison & Bergin-Seers 2002; Denison et al. 2003*). Многе студије су се бавиле истраживањима које се односе на успешност организација и оно што повезује ове студије јесте снажно уверење међу истраживачима да успешност организација зависи и од организационе културе, тј. колаборативне климе (*Ali et al. 2017; Chien 2004*) (*Kotrba et al. 2012*).

Резултатима истраживања у оквиру ове дисертације је закључено да се хипотеза Х13-1 не одбацује, тј. да је могуће утврдити статистички значајне корелације између успешности департмана и успешности организације са кључним факторима (димензијама) колаборативне климе код организација из Србије (Табела 78).

Резултатима истраживања је такође закључено да се хипотеза Х13-2 не одбацује, тј. да је могуће утврдити статистички значајне корелације између успешности организационе јединице и успешности организације са кључним факторима (димензијама) колаборативне климе код организација из јужне Калифорније (Табела 78).

Табела 78 - Корелација успешности и кључних фактора (димензија) ССА модела колаборативне климе

Димензије:		Србија		јужна Калифорнија	
		Успешност департмана	Успешност организације	Успешност департмана	Успешност организације
Култура	ρ_s	,351**	,434**	,402**	,416**
Непосредно надређени	ρ_s	,414**	,507**	,468**	,456**
Лични став	ρ_s	,322**	,362**	,385**	,319**
Подршка тима	ρ_s	,355**	,424**	,397**	,334**

Напомена: **-корелација је веома значајна, значајност је мања од нивоа 0.001; ρ_s – Спирманов коефицијент;

Истраживањем су утврђене позитивне повезаности успешности организационих јединица и организација у Србији са свим димензијама колаборативне климе: Култура, Непосредно надређени, Лични став и Подршка тима (Табела 78). Све наведене корелације су позитивне и високо статистички значајне.

У оквиру овог истраживања утврђене су и позитивне повезаности успешности департмана и организација у јужној Калифорнији са свим димензијама колаборативне климе: Култура, Непосредно надређени, Лични став и Подршка тима (Табела 78). Све наведене корелације су такође позитивне и високо статистички значајне.

Најснажнија корелација у узорку из Србије (економије у транзицији) утврђена је између успешности организације и кључног фактора колаборативне климе Непосредно

надређени (Спирманов коефицијент $\rho_s = 0.507^{**}$). Исти фактор Непосредно надређени је најснажније од свих кључних фактора повезан и са успешношћу департмана у Србији (Спирманов коефицијент $\rho_s = 0.414^{**}$) (Табела 78).

Истраживањем је утврђено да је кључни фактор Непосредно надређени најснажније од свих кључних фактора колаборативне климе повезан са успешношћу департмана (Спирманов коефицијент $\rho_s = 0.468^{**}$) и успешношћу организације (Спирманов коефицијент $\rho_s = 0.456^{**}$) и у узорку из јужне Калифорније (еталон економије знања) (Табела 78).

Истраживањем је утврђено да је Култура организације други кључни фактор по степену повезаности са успешношћу организације, како у узорку из Србије, економије у транзицији (Спирманов коефицијент $\rho_s = 0.434^{**}$), тако и у узорку из јужне Калифорније, еталону економије знања (Спирманов коефицијент $\rho_s = 0.416^{**}$) (Табела 78).

Када је у питању успешност департмана, истраживањем је утврђено да је Култура организације други кључни фактор по степену повезаности са успешношћу департмана у узорку из јужне Калифорније (Спирманов коефицијент $\rho_s = 0.402^{**}$), док је у узорку из Србије то кључни фактор Подршка тима (Спирманов коефицијент $\rho_s = 0.355$) (Табела 78).

8.2 Дискусија резултата истраживања које се односи на ставове генерације Y

У овом делу рада биће дискутовани резултати истраживања извршених у циљу налажења одговора на постављена истраживачка питања која се односе на предмет истраживања и дефинисане циљеве, као и провере постављених хипотеза које се односе на ставове генерације Y.

У претходном делу дискусије резултата истраживања фокусирали смо се на кључне факторе који утичу на перформансе организација у економији знања са истраживачким циљем да се нађу одговори на питања која стоје пред економијама у транзицији као што је економија Србије. Организације које послују у економским амбијентима чине само једну страну реалности, док другу чине корисници њихових производа и услуга. Истраживање у оквиру ове дисертације је посвећено и тој другој страни економске

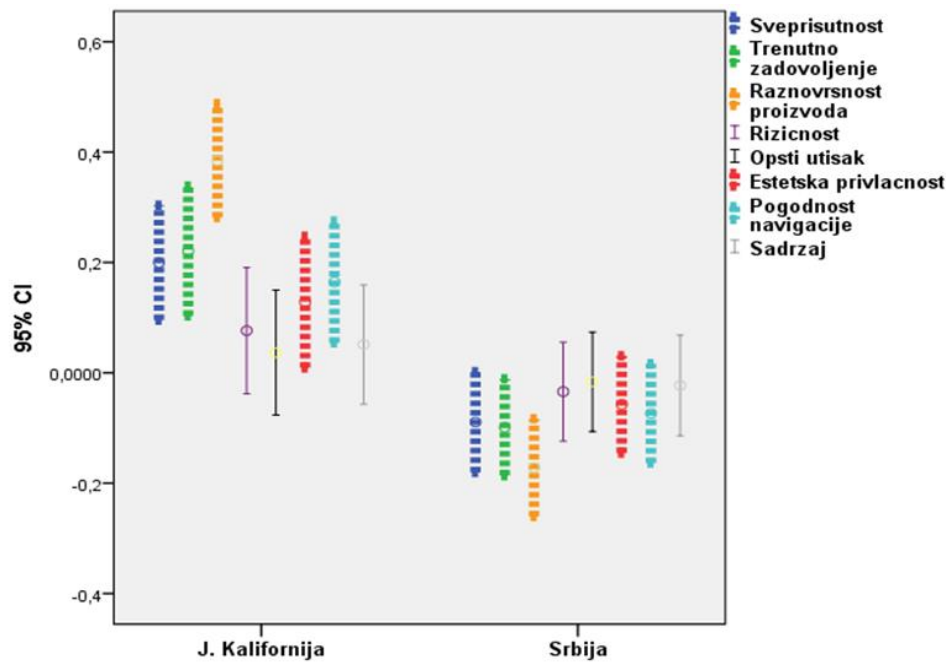
реалности, код корисника услуга и производа које нуде организације знања које послују у оквиру Индустрије 4.0. Полазећи из те перспективе и узимајући у обзир чињеницу да је пословање преко интернета један од најутицајнијих трендова настао као последица развоја информационо-комуникационих технологија, у оквиру ове дисертације истраживани су ставови генерације Y према употреби интернета и мобилног интернета и ставиви према веб-сајту. Корисници интернета и мобилног интернета углавном су млади људи са 20+ до 30+ година, а маркетиншки стручњаци и истраживачи их називају генерација Y.

Сви теоријски концепти коришћени у овом делу истраживања узети су из претходних студија објављених у научној литератури и они су пружили теоријски, рационални оквир овог дела истраживања. Због чињенице да за мерење ставова у односу на употребу интернета и перцепцију веб-сајта ставке нису узете из једног извора, истраживањем су потврђене хипотеза Х14-1 да је могуће идентификовати и мерити ставове испитаника из Србије и јужне Калифорније према употреби интернета и мобилног интернета применом инструмента Ставови према интернету, као и хипотеза Х14-2 да је могуће идентификовати и мерити ставове испитаника из Србије и јужне Калифорније према веб-сајту применом инструмента Карактеристике веб-сајта. Димензије ставова према интернету и мобилном интернету чине конструкти: Свеprisутност, Непосредно задовољење, Разноврсност производа и Ризичност. Димензије карактеристика веб-сајта чине конструкти: Општи утисак, Естетска привлачност, Погодност навигације и Садржај.

Потврдом хипотеза Х14-1 и Х14-2 је омогућено да се добијене процене ставова у даљем истраживању користе за компаративну анализу и утврђивање разлика и сличности у ставовима према употреби интернета и карактеристика веб-сајта испитаника генерације Y из Србије и јужне Калифорније, која је посматрана као еталон развијеног дигитализованог економског амбијента. С обзиром на карактеристике интернета које омогућавају приступ купцима широм света, боље познавање ставова у односу на употребу интернета и мобилног интернета младих корисника из Србије (земље у развоју) и поређење са ставовима припадника генерације Y из јужне Калифорније, може бити од користи пословној јавности не само у Србији него и шире.

Истраживањем је потврђена хипотеза Х15-1 да припадници генерације Y из јужне Калифорније и Србије имају статистички значајно различите ставове према употреби интернета.

На свим димензијама ставова према употреби интернета испитаници из јужне Калифорније имају веће средње вредности (Слика 135), али су разлике статистички значајне на димензијама Свеприсутност, Непосредно задовољење и Разноврсност (хипотеза Х15-1). Испитаници из Србије и јужне Калифорније, која је у овом истраживању посматрана као еталон економије знања, еталон дигитализованог друштва, деле исти став само када је у питању конструкт Ризичност употребе интернета, што је у складу са актуелним догађањима у глобалном дигиталном свету када је у питању заштита података корисника интернета. Статистички значајна разлика на димензијама Свеприсутност, Непосредно задовољење и Разноврсност показује да су окружења којима испитаници припадају, Србија и јужна Калифорнија, на значајно различитим нивоима дигитализације друштва.



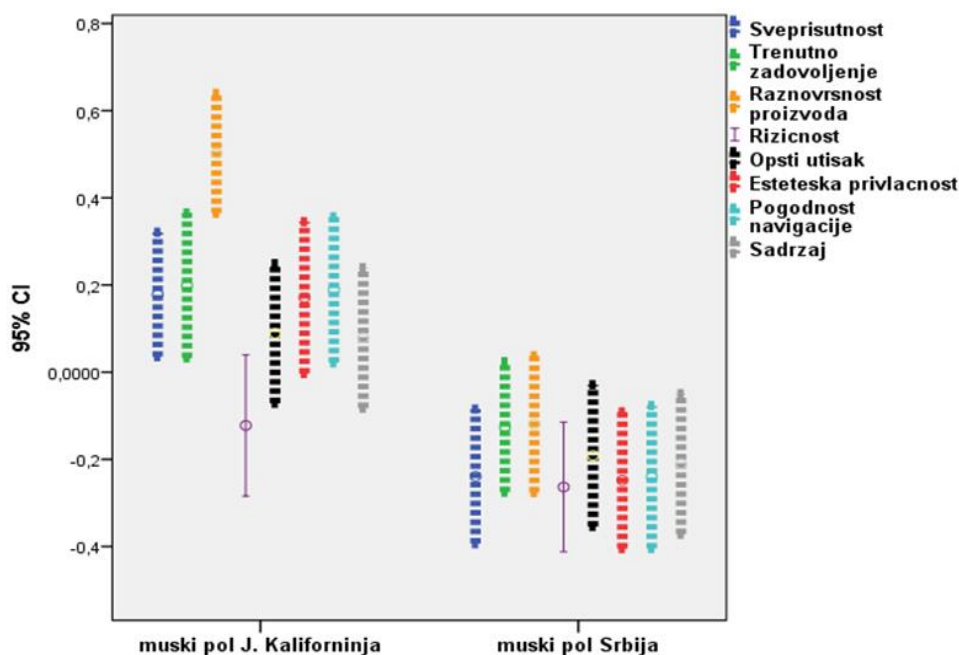
Слика 135 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ставова према употреби интернета и ставова према веб-сајту (Напомена: испрекиданим линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика)

Истраживањем је потврђена и хипотеза Х15-2 да припадници генерације Y из јужне Калифорније и Србије имају статистички значајно различите ставове према веб-сајту. На свим димензијама ставова према веб-сајту испитаници из јужне Калифорније имају веће средње вредности (Слика 135), али су разлике статистички значајне на димензијама Естетска привлачност и Погодност навигације (хипотеза Х15-2). Овај резултат

истраживања може бити од користи пословној јавности у дефинисању стратегија када су у питању карактеристике веб-сајта којима се представљају у глобалном дигиталном свету.

8.2.1 Дискусија резултата истраживања у односу на пол испитаника

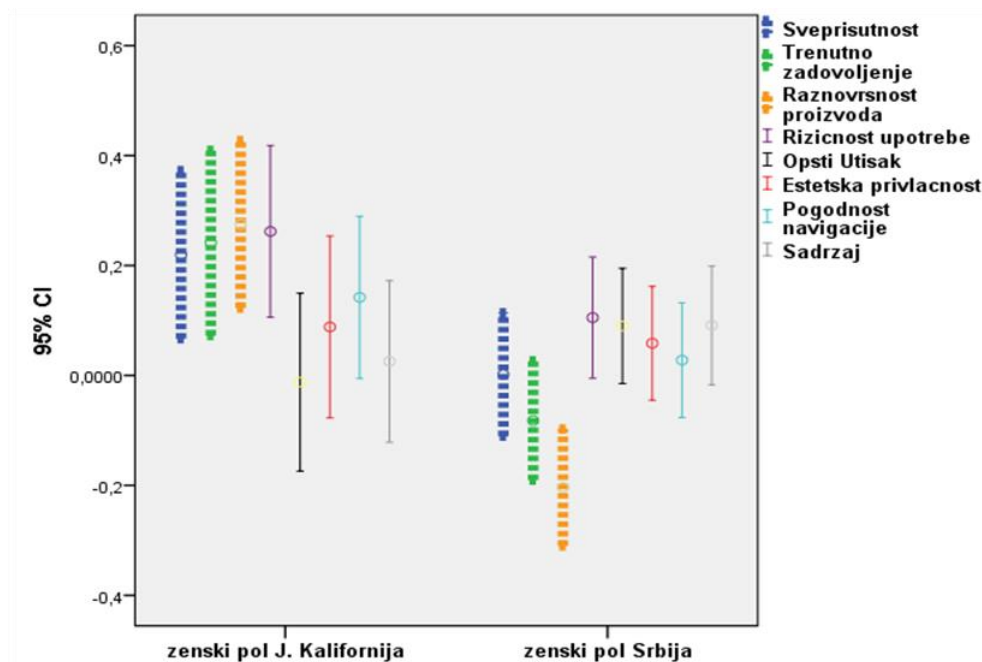
Резултати истраживања у којима се поређене подкласе испитаника истог пола из узорка Србије и јужне Калифорније потврђују хипотезе да постоје значајне разлике између наведених група испитаника. Истраживањем је утврђена да испитаници мушког пола имају статистички значајно различите ставове према употреби интернета и према веб-сајту у односу на све димензије ставова изузев на ставу Ризичност (хипотеза Х16-1, хипотеза Х17-1). Испитаници из дигитализованог друштва јужне Калифорније имају веће средње вредности на свим димензијама ставова према употреби интернета и ставова према веб-сајту (Слика 136).



Слика 136 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ставова према употреби интернета и ставова према веб-сајту (Напомена: испрекидане линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика)

Интересантан је резултат истраживања који показује како се односе ставови друге половине испитаника, испитаника женског пола из Србије и јужне Калифорније. Ове две групе имају сличније ставове према употреби интернета и према веб-сајту од испитаника

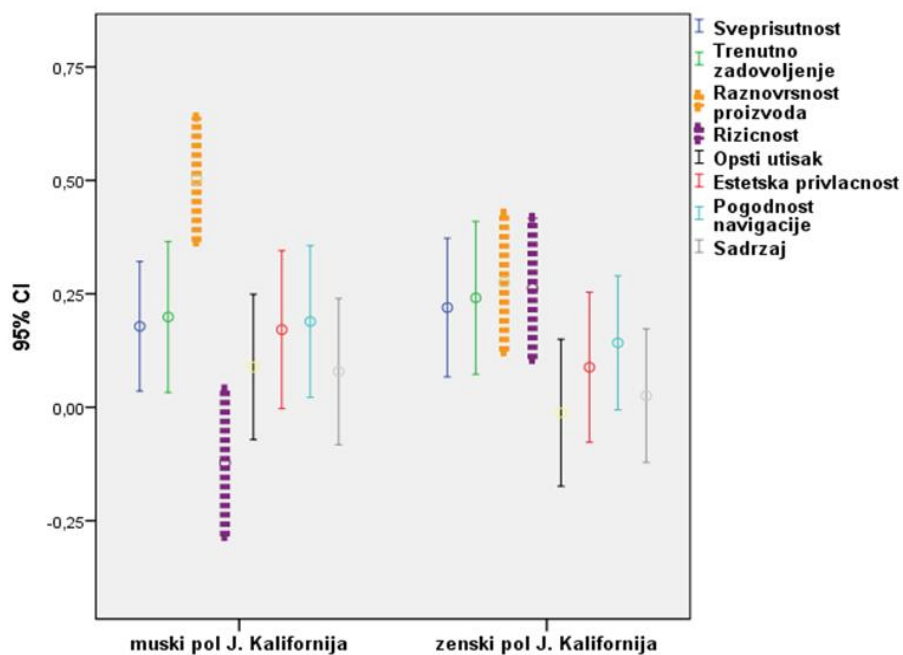
мушког пола. Истраживањем су утврђене статистички значајне разлике само у односу на димензије ставова према употреби интернета Свеprisутност, Тренутно задовољење и Разноврсност производа (хипотеза X16-2, хипотеза X17-2) које потврђују статистички значајно различит ниво дигитализације друштва у Србији и у јужној Калифорнији (Слика 137).



Слика 137 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ставова према употреби интернета и ставова према веб-сајту (Напомена: испрекиданим линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика)

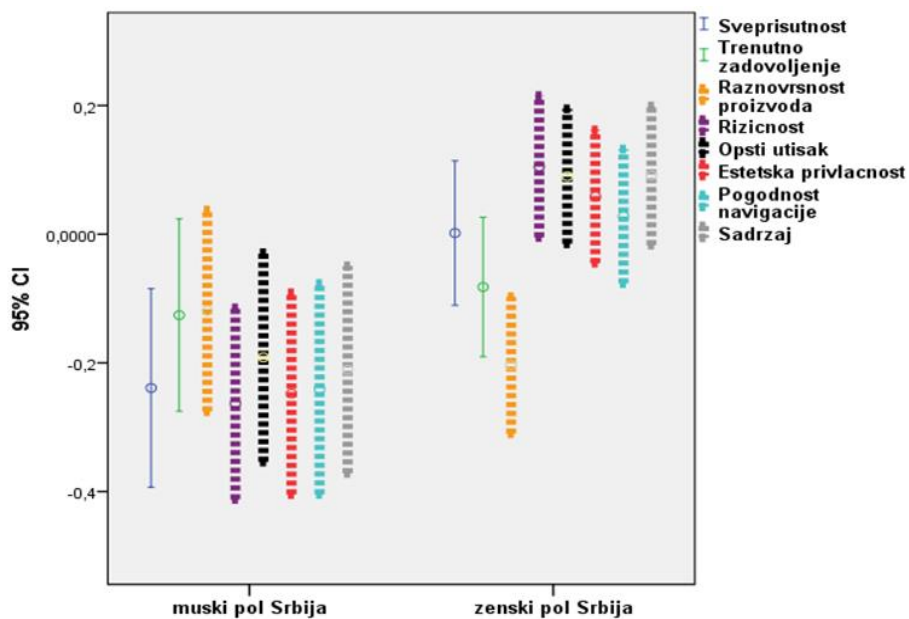
Имајући у виду да је за дигитално пословање у оквиру једног економског амбијента од интереса познавање разлика у ставовима испитаника различитог пола, извршена је и компаративна анализа ставова испитаника мушког и женског пола у оквиру сваке од посматраних економија посебно.

Резултатима истраживања ставова према веб-сајту у узорку испитаника из јужне Калифорније потврђена је хипотеза X17-3 да не постоје статистички значајне разлике између испитаника различитих полова ни на једној димензији ставова према веб-сајту (Слика 138).



Слика 138 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ставова према употреби интернета и ставова према веб-сајту (Напомена: испрекиданим линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика)

Резултатима истраживања ставова према веб-сајту у узорку из Србије потврђена је хипотеза Х17-4 да постоје статистички значајне разлике између испитаника различитих полова на свим димензијама ставова према веб-сајту (Слика 139).



Слика 139 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ставова према употреби интернета и ставова према веб-сајту (Напомена: испрекиданим линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика)

Када су у питању ставови према употреби интернета утврђена је статистички значајна разлика између полова и у узорку јужне Калифорније (хипотеза Х16-3, Слика 138) и у узорку из Србије (хипотеза Х16-4, Слика 139) у односу на конструкт Ризичност. Будући да је истраживањем које је представљено раније утврђено да не постоји статистички значајна разлика између испитаника истог пола из Србије и јужне Калифорније (хипотезе Х16-1 и Х16-2) у односу на конструкт Ризичност, тај резултат значајно допуњава слику о постојећим разликама испитаника из генерације Y, тј. испитанице женског пола су статистички значајно опрезније од испитаника мушког пола.

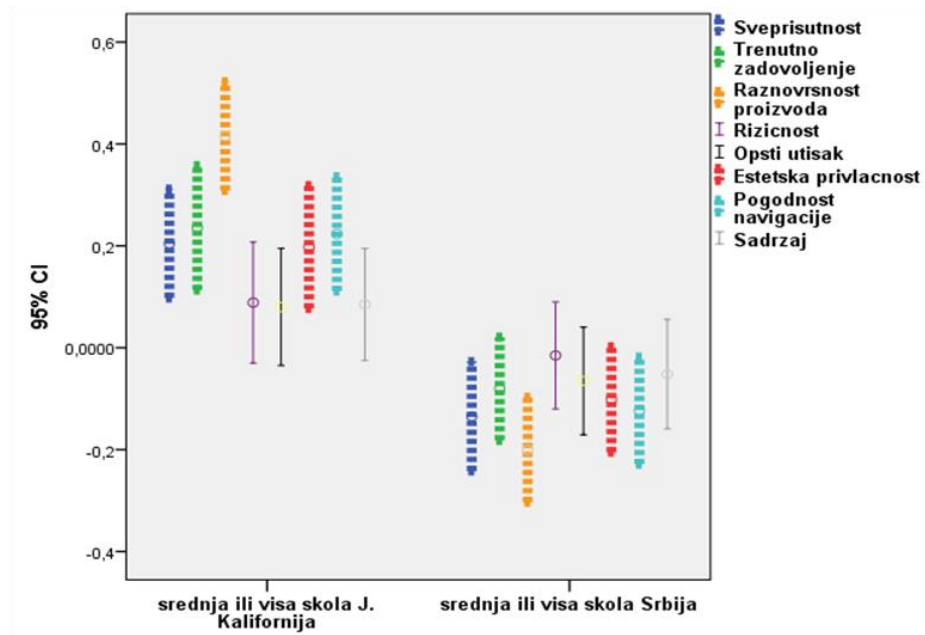
8.2.2 Дискусија резултата истраживања у односу на степен образовања испитаника

У истраживању је посебна пажња посвећена анализи утицаја степена образовања испитаника генерације Y на ставове према употреби интернета и према веб-сајту. Посматране су две групе испитаника, једна која има средњу или вишу школу као највиши степен образовања и друга која има факултет као највиши степен образовања.

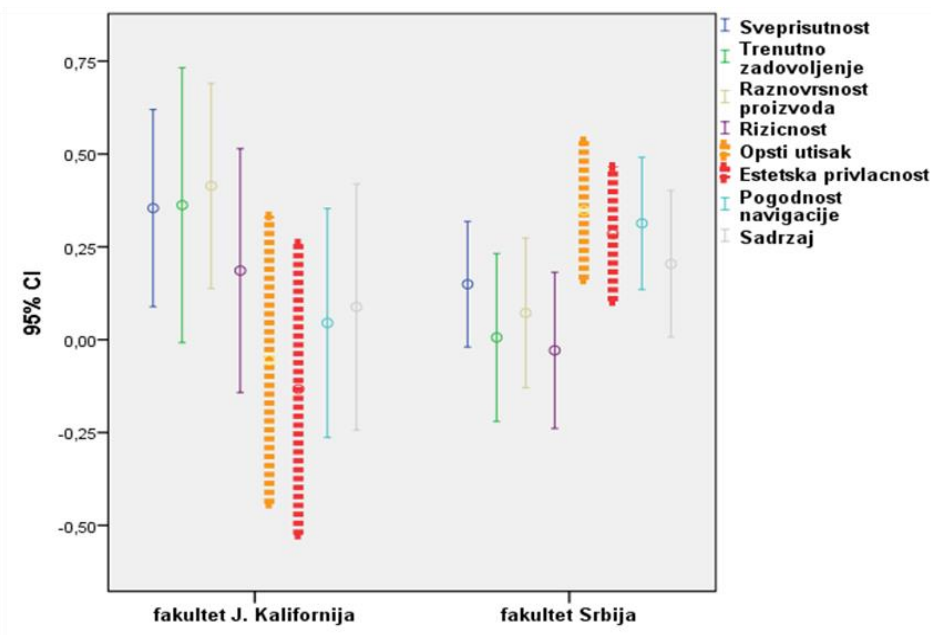
Резултати истраживања у којима се поређене подкласе испитаника истог степена образовања из узорка Србије и јужне Калифорније потврђују хипотезе да постоје значајне разлике између наведених група испитаника.

Истраживањем је утврђена да испитаници из Србије и јужне Калифорније који као највиши степен стеченог образовања имају средњу или вишу школу имају статистички значајно различите ставове на свим димензијама ставова према употреби интернета изузев на ставу Ризичност (хипотеза Х18-1). Испитаници из дигитализованог друштва јужне Калифорније имају веће средње вредности на свим димензијама ставова према употреби интернета и ставова према веб-сајту (хипотеза Х19-1), а највећа разлика је утврђена на димензији Разноврсност производа (Слика 140).

Истраживањем је утврђено да степен образовања утиче на смањење разлика у ставовима према употреби интернета и према веб-сајту између испитаника генерације Y. Наиме, истраживањем је потврђена хипотеза Х18-2 да не постоје разлике у ставовима према употреби интернета између испитаника са завршеним факултетом из Србије и јужне Калифорније. Статистички значајне разлике утврђене су (хипотеза Х19-2) само на две димензије ставова према веб-сајту: Општи утисак и Естетска привлачност (Слика 141).



Слика 140 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ставова према употреби интернета и ставова према веб-сајту (Напомена: испрекиданим линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика)



Слика 141 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама ставова према употреби интернета и ставова према веб-сајту (Напомена: испрекиданим линијама представљене су димензије на којима је утврђена статистички значајна разлика)

9. Закључна разматрања

Вредност добијених резултата у оквиру ове дисертације проистиче из потврђених или оповргнутих хипотеза које су произашле из постављених истраживачких питања. Истраживачка питања су проистекла из проблема истраживања, који у ширем смислу представља питање кључних карактеристика које утичу на перформансе организација у економији знања, њихових процена и поређења у два различита економска амбијента, економском амбијенту Србије, амбијенту економије у транзицији и економском амбијенту јужне Калифорније, која је третирана као еталон развијене економије, економије знања.

У теоријском оквиру овог истраживања организација се посматра из перспективе знања, знања као најважнијег ресурса организације (*KBV*-, *Knowledge Based View of the organization*”). Ова перспектива је релативно нови концепт и представља екстензију теорије организације из перспективе ресурса (*RBV*-, *Resource Based View of the organization*”) и веома је адекватан концепт за садашњи економски контекст. У научној литератури (*Barney 1991; Sveiby 1997*) се наводи да се ресурси организације могу сврстати у три категорије: физички капитал, људски капитал и организациони-структурни капитал. Такође, ресурси могу бити опипљиви или неопипљиви (*Curado & Bontis 2006*). Како се конкурентска предност стиче употребом ресурса од стратегијског значаја и компетенција организације (*Zack 1999, 2009*), од посебног значаја је питање шта чини ресурсе од стратегијског значаја када је у питању организација која послује у економији знања. Да би неки ресурс био **ресурс од стратегијског значаја**, тј. ресурс који омогућава организацији да стекне и одржи своју конкурентску предност, мора имати одређене карактеристике: мора бити јединствен; специфичан у поређењу са конкуренцијом; да омогућава континуирано стварање вредности за купце; да се не може лако продати или купити; да се тешко може имитирати (*Barney 1991*). Поред природних ресурса који су јединствени и ретки, неопипљиви ресурси организације (као што су знање, токови знања, **организациона култура, колаборативна клима...**) представљају супериорни потенцијал који може да генерише конкурентску предност, јер су углавном ретки, друштвено комплексни и тешко их је имитирати (*Hitt et al. 2001*), другим речима они представљају ресурс од стратегијског значаја. Сматра се да успех организације зависи од њене способности да креира, користи и развија своје на знању базиране ресурсе

(Hitt et al. 2001; Sveiby 1997) али мали број схвата шта то значи и како извести промене неопходне да би се то постигло (Curado & Bontis 2006).

Анализа и разумевање међусобне повезаности између знања и стварања вредности засноване на знању захтева интегрални приступ који би систематизовао карактеристике опициљивих и неопициљивих ресурса и новчаног капитала (Carrillo 2015). Међутим, ниједна адекватна теорија економије знања још није доступна, али парцијалне теорије су напредовале на организационом нивоу, као што је теорија организације засноване на знању (Sveiby 2001; Grant 2002; Von Krogh & Grand 2002). Конкурентске предности организације не произилазе из динамике индустрије, него из капацитета организације да дизајнира процесе за прикупљање и употребу ресурса којима располаже. Конкурентске предности су резултат начина на који фирма користи оно што има, како користи своје ресурсе од стратегијског значаја. Како су неопициљиви ресурси постали кључни ресурс у економији знања, то неопициљиви ресурси организације, као што су између осталих и организациона култура и колаборативна клима, могу бити повезани са одрживом конкурентском предношћу (Roos et al. 2001).

Пратећи овај траг, у истраживању у оквиру ове дисертације спроведена је процена и компаративна анализа кључних фактора организационе културе и колаборативне климе у организацијама у Србији (економија у транзицији) и у јужној Калифорнији (еталон економије знања). Резултати компаративне анализе кључних фактора организационе културе и колаборативне климе могу се сматрати скупом препорука које би могле бити од помоћи организацијама у Србији при утврђивању приоритетних праваца у које би требало уложити напоре да би се оствариле неопходне промене на путу ка одрживом развоју у амбијенту економије знања.

У складу са актуелним променама у економском окружењу, посматраним из друге перспективе, перспективе транзиције у Индустрију 4.0 која обухвата и дигитализацију свих сегмената друштва, не само економских субјеката, у оквиру ове дисертације извршена је и процена и компаративна анализа ставова генерације Y у Србији (економији у транзицији) и у јужној Калифорнији (еталон дигитализованог друштва). Истраживани су ставови припадника генерације Y у односу на употребу интернета и мобилног интернета, као и ставови према веб-сајту, платформама на којима ће се одвијати комуникација у дигитализованим друштвима. Имајући у виду да припадници генерације Y представљају потенцијал сваког друштва, а да се предност у смислу бољег

сналажења у дигиталном свету произилази из степена образовања учесника, то је циљ овог дела истраживања био да се процене ставови генерације Y у Србији у односу на интернет и веб-сајт и утврде потенцијали ове перспективе за развој земаља у транзицији.

Истраживање у оквиру ове дисертације је реализовано у Србији и јужној Калифорнији и у њему је учествовало укупно 1857 испитаника, од тога 809 испитаника из јужне Калифорније и 1048 испитаника из Србије. Истраживање у јужној Калифорнији је реализовано у сарадњи са *College of Business Administration, California State University, San Marcos*. Извршена су три паралелна истраживања, истраживање које се односило на организациону културу, истраживање које се односило колаборативну климу организација, и истраживање које се односило на ставове генерације Y.

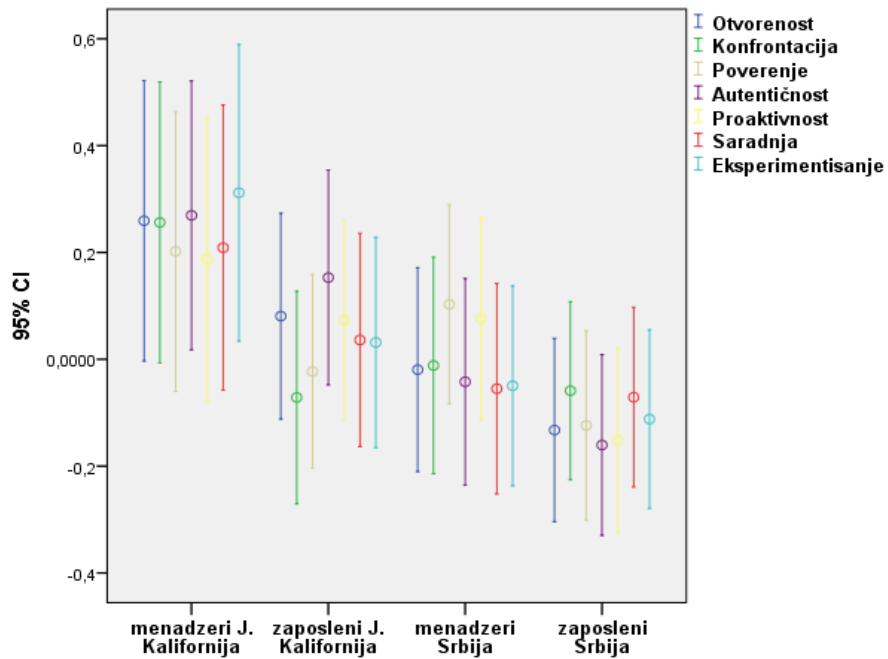
Научни допринос ове дисертације представљају одговори на постављена истраживачка питања.

Научни допринос представљају утврђени кључни фактори стратегијских ресурса организације, организационе културе (Табела 10) и колаборативне климе (Табела 28), у Србији и јужној Калифорнији (хипотеза X1 и хипотеза X6).

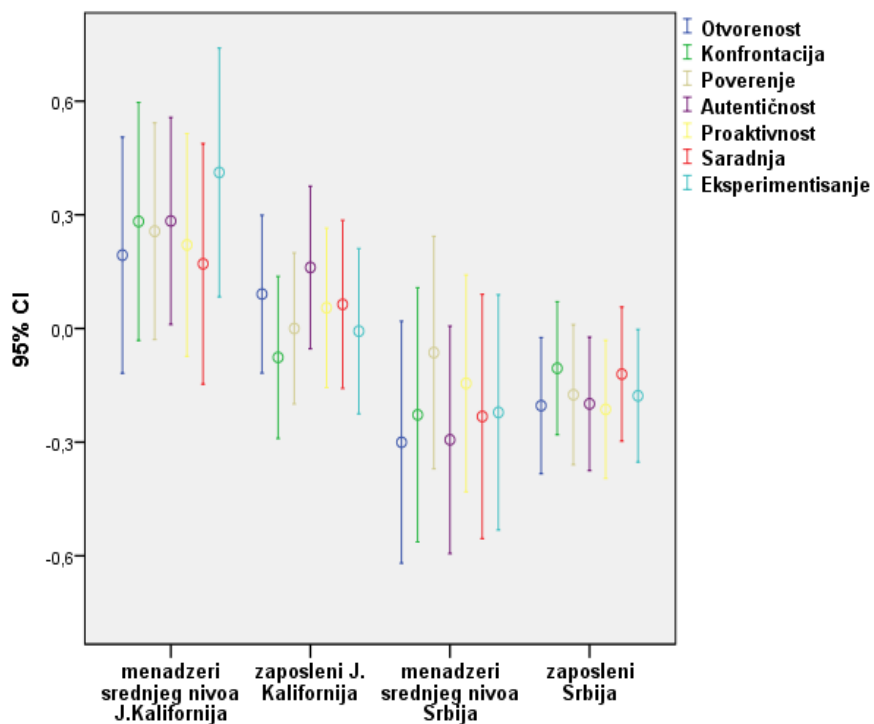
Овај резултат је омогућио компаративну анализу процена утврђених кључних фактора поменутих стратегијских ресурса организација у економији у транзицији (организације из Србије) и развијене економије (организације из јужне Калифорније). Научни допринос који је проистекао из те компаративне анализе је потврђивање хипотезе да су сви кључни фактори развијенији у организацијама из јужне Калифорније, која је третирана као еталон економије знања у оквиру овог истраживања, и утврђивање ових кључних фактора који су статистички значајно развијенији. Када је у питању организациона култура, то су кључни фактори Отвореност, Аутентичност и Експериментисање (хипотеза X2). Сви фактори колаборативне климе су статистички значајно развијенији у организацијама из јужне Калифорније, а највећа разлика је утврђена на кључном фактору Непосредно надређени (хипотеза X7). Резултати досадашњих истраживања су указивали на чињеницу да ставови непосредно надређеног представљају једну од највећих препрека за размену знања (*Sveiby 1997; Zárraga & Bonache 2003*). Научни допринос резултата проистеклог из хипотезе X7 се огледа у томе што је он на изванредан начин потврда такве претпоставке. Другим речима, истраживањем је утврђена веза између степена развијености економског амбијента и кључног фактора Непосредно надређени који процењује ставове средњег менаџмента.

Друштвени допринос овог научног резултата се огледа у томе што су дате смернице за правце у којима би организације из Србије требало да улажу напор не би ли поправиле своје карактеристике и повећале своју конкурентност и одрживост. Те смернице су кључни фактори: **Отвореност, Аутентичност, Експериментисање, Култура, Непосредно надређени, Лични став и Подршка тима**, и кључне варијабле које их дефинишу (Табела 10 и Табела 28)

Значај менаџмента у афирмацији дељења знања је несумњив (*Denison & Mishra 1995; Gordon & DiTomaso 1992; Heskett & Kotter 1992; Babinková et al. 2014*). Развијеност организационе културе унутар менаџмента је само потребан, али не и довољан услов да целокупна организација дели исте вредности и уверења. Истраживање у оквиру ове тезе је у складу са препорукама из научне литературе (*Abu-Jarad et al. 2010*) обухватило и ставове запослених. Научни допринос овог дела истраживања представља резултат да је највећа статистички значајна разлика између менаџера из Србије и јужне Калифорније, (када су кључни фактори колаборативне климе у питању) утврђена за кључни фактор Лични став (хипотеза Х10-1), а када су запослени у питању за кључни фактор Непосредно надређени (хипотеза Х10-2). Лични став из перспективе менаџмента и Непосредно надређени из перспективе запослених говоре о истом сегменту, о најслабијој карики у ланцу кључних фактора колаборативне климе, о менаџменту. Научни допринос ове тезе представља резултат додатног истраживања којим је утврђено да је средњи менаџмент у организацијама у Србији критична тачка, када су питању стратегијски ресурси организациона култура и колаборативна клима организација (Слика 142, Слика 143).



Слика 142 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама *OCTAPACE* модела организационе културе за меанацере и запослене из јужне Калифорније и Србије



Слика 143 - 95% интервали поверења за средње вредности на димензијама *OCTAPACE* модела организационе културе за меанацере средњег нивоа и запослене из јужне Калифорније и Србије

Друштвени значај овог резултата се огледа у томе што је прецизније дијагностификован кључни сегмент организације, средњи менаџмент, који може бити највећа препрека у успешној апликацији пројеката који се односе на унапређење организационе културе и колаборативне климе организација у Србији.

Имајући у виду да је транзиција из индустријске у економију знања процес, посматране су две групе организација (*Alvesson 1995; Millar et al. 2016*): оне које додате вредности стварају доминантно на бази опипљивог капитала, које припадају *CIO* („*capital intensive organization*”), као и оне које додату вредност стварају доминантно на бази знања, неопипљивог капитала, које припадају *KIO* организацијама („*knowledge intensive organization*”).

Истраживањем у оквиру ове тезе је утврђено да не постоји статистички значајна разлика на димензијама организационе културе између *KIO* организација из Србије и јужне Калифорније (хипотеза Х4-2). Такође је утврђено да у развијеној економији јужне Калифорније не постоји статистички значајна разлика између *KIO* и *CIO* организација (хипотеза Х4-3), док у економији Србије постоји статистички значајна разлика на свим димензијама организационе културе између *KIO* и *CIO* организација (хипотеза Х4-4).

Научни допринос овог резултата је утврђена чињеница да у развијеним економијама тип индустрије (*KIO* или *CIO*) нема статистички значајан утицај на кључне факторе организационе културе, док у економијама у транзицији тип индустрије (*KIO* или *CIO*) има статистички значајан утицај на све кључне факторе организационе културе.

Друштвени допринос овог резултата произилази из чињенице да је истраживањем показано да *KIO* организације из Србије имају подједнако развијене кључне факторе организационе културе као организације из развијене економије јужне Калифорније. Може се закључити да су организације из *KIO* сектора носиоци развоја Србије и шанса да се улажући у њих транзиција преброди ефикасније и ефектније и ухвати корак са развијеним економијама.

Истраживањем у оквиру ове тезе које се односи на кључне факторе колаборативне климе, утврђено је да у Србији не постоји статистички значајна разлика између *KIO* и *CIO* организација (хипотеза Х9-4), док у развијеној економији јужне Калифорније статистички значајна разлика између *KIO* и *CIO* организација постоји само на димензији **Непосредно надређени**. У компаративној анализи *KIO* и *CIO* организација из Србије и јужне Калифорније утврђено је да постоје статистички значајне разлике на свим

димензијама колаборативне климе и да организације из јужне Калифорније имају статистички значајно развијеније све кључне факторе колаборативне климе.

Научни допринос ове тезе произилази из резултата да тип индустрије (*KIO* или *CIO*) у економији у транзицији нема статистички значајан утицај ни на један кључни фактор колаборативне климе. У развијеној економији јужне Калифорније тип индустрије (*KIO* или *CIO*) има статистички значајан утицај само на кључни фактор колаборативне климе Непосредно надређени. Сви кључни фактори колаборативне климе и *KIO* и *CIO* организација у развијеној економији јужне Калифорније су статистички значајно развијенији него у *KIO* и *CIO* организацијама Србије.

Објашњење оваквог резултата би се могло наћи у чињеници да су организације из *KIO* сектора из Србије углавном софтверске организације које у Србији раде као аутсорсинг организације, тј. не раде на развоју својих нових производа, па имају колаборативну климу сличну организацијама из *CIO* сектора Србије. То вероватно није случај са организацијама из *KIO* сектора јужне Калифорније, оне раде и на развоју нових производа, тако да је кључни фактор Непосредно надређени, иначе веома важан у економији знања, развијенији него у организацијама *CIO* сектора јужне Калифорније (хипотеза Х9-3, Слика 68).

Друштвени допринос овог резултата се огледа у смерници која указује да ће у *KIO* организацијама већа пажња морати да се посвети развоју колаборативне климе. У супротном, неразвијена колаборативна клима би могла да постане препрека развоју иновативних капацитета организација.

Како мултидимензионалну транзицију економије Србије, као и економија свих земаља региона, чини и процес приватизације, то перспектива јавни-приватни сектор има веома значајно место у анализи која трага за кључним карактеристикама који утичу на перформансе организација у економији знања.

Истраживањем у оквиру ове тезе је утврђено да не постоји статистички значајна разлика на димензијама организационе културе између организација приватног сектора из Србије и јужне Калифорније (хипотеза Х3-2). Такође је утврђено да у развијеној економији јужне Калифорније не постоји статистички значајна разлика између организација јавног и приватног сектора (хипотеза Х3-3), док у економији Србије постоји статистички значајна разлика на свим димензијама организационе културе између организација јавног и приватног сектора (хипотеза Х3-4).

Научни допринос овог резултата је утврђена чињеница да тип власништва (јавно или приватно власништво) ни у развијеним економијама ни у економијама у транзицији нема статистички значајан утицај на кључне факторе колаборативне климе. Сви кључни фактори колаборативне климе организација у јавном и у приватном сектору у развијеној економији јужне Калифорније су статистички значајно развијенији него у јавном и приватном сектору Србије, економије у транзицији.

Друштвени допринос овог резултата произилази из чињенице да је истраживањем показано да организације у приватном власништву из Србије имају подједнако развијене кључне факторе организационе културе као организације из развијене економије јужне Калифорније. Из тога проистиче да су организације из приватног сектора носиоци развоја и ефикасније транзиције економије Србије.

Истраживањем у оквиру ове тезе које се односи на кључне факторе колаборативне климе, утврђено је да ни у Србији, ни у јужној Калифорнији, не постоји статистички значајна разлика између организација јавног и приватног сектора на кључним факторима колаборативне климе (хипотеза Х8-4, хипотеза Х8-3). У компаративној анализи организација из јавног и приватног сектора Србије и јужне Калифорније утврђено је да постоје статистички значајне разлике на свим димензијама колаборативне климе, при чему организације из јавног и приватног сектора из јужне Калифорније имају статистички значајно развијеније све кључне факторе колаборативне климе.

Научни допринос ове тезе произилази из резултата да у економији у транзицији тип власништва (јавно или приватно власништво) нема статистички значајан утицај ни на један кључни фактор колаборативне климе. Колаборативна клима организација и у јавном и у приватном сектору у развијеној економији је статистички значајно развијенија него у јавном и у приватном сектору економије у транзицији.

Важно је нагласити да у Србији и *KIO* организације и организације у приватном власништву имају слабо развијену колаборативну климу. Објашњење се може наћи у чињеници да су и код једних и код других организација слабо заступљене активности развоја нових производа и услуга, активности иновација, чија успешност је незамислива без развијене колаборативне климе.

Не постоји јединствена теорија која би могла адекватно објаснити успешност организације. У новијим студијама је нагласак стављен на способност учења, организациону културу, колаборативну климу и лидерство, као кључне факторе који

утичу на перформансе организације у економији знања (*Salojärvi et al. 2005; Morrison & Bergin-Seers 2002; Denison et al. 2003*). Резултат истраживања у оквиру ове дисертације је и утврђена статистички значајна разлика у перцепцији успешности организационе јединице и успешности целе организације у јужној Калифорнији и Србији (хипотеза Х-12).

Научни допринос овог рада су утврђене позитивне корелације између перцепције успешности како организационе јединице тако и целе организације са свим кључним факторима колаборативне климе (хипотеза Х13-1, хипотеза Х13-2). Научни допринос проистиче из резултата да је најснажнија корелација утврђена између кључног фактора колаборативне климе-Непосредно надређени, и успешности како организационе јединице, тако и целе организације и у узорку Србије (економије у транзицији) и у узорку јужне Калифорније (еталона економије знања).

Опстанак у глобалној економији подразумева да организације почну да препознају и решавају своје проблеме који се односе на управљање токовима најважнијег ресурса - знања, како би ухватиле корак са брзином и динамиком модерног тржишта. Тако управљање знањем организације пролази кроз период трансформације у правцу који је оријентисан и према купцу, ка управљању знањем корисника („*customer knowledge management*”). Значај односа са корисницима и добављачима расте због побољшаних перформанси информационо-комуникационих канала који омогућавају откривање нових предузетничких прилика. Поред третирања корисника као значајног извора знања, постаје важно и разумевање њиховог односа према новим трендовима. Један од најутицајнијих трендова, је пословање преко интернета. чији су корисници углавном млади људи са 20+ до 30+ година, такозвана генерација Y. Истраживање у оквиру ове дисертације је посвећено и тој другој страни економске реалности, генерацији Y, корисницима услуга и производа које нуде организације знања које послују у оквиру Индустрије 4.0. Полазећи из те перспективе истраживани су ставови генерације Y према употреби интернета и мобилног интернета и ставови према веб-сајту.

Научни допринос овог рада који се односи на ставове генерације Y према употреби интернета и ставове према веб-сајту проистиче из резултата истраживања у коме је показано да је могуће идентификовати и мерити ставове испитаника из Србије и јужне Калифорније према употреби интернета и према веб-сајту применом инструмената

Ставови према интернету (хипотеза Х14-1) и Карактеристике веб-сајта (хипотеза Х14-2).

Узимајући у обзир карактеристике интернета које омогућавају приступ купцима широм света, боље познавање ставова у односу на употребу интернета и мобилног интернета младих корисника из Србије, и поређење са ставовима припадника генерације Y из јужне Калифорније, може бити од користи пословној јавности не само у Србији него и шире.

Испитаници из Србије и јужне Калифорније, која је у овом истраживању посматрана као еталон економије знања, еталон дигитализованог друштва, деле исти став само када је у питању конструкт Ризичност употребе интернета (хипотеза Х15-1). То је у складу са актуелним догађањима у глобалном дигиталном свету када је у питању заштита података корисника интернета. Статистички значајна разлика на димензијама Свеприсутност, Непосредно задовољење и Разноврсност производа указује да су окружења којима испитаници припадају, Србија и јужна Калифорнија, на значајно различитим нивоима дигитализације друштва. На свим димензијама ставова према веб-сајту испитаници из јужне Калифорније имају веће средње вредности, али су разлике статистички значајне на димензијама Естетска привлачност и Погодноаст навигације (хипотеза Х15-2). Овај резултат истраживања може бити од користи пословној јавности у дефинисању стратегија када су у питању карактеристике веб-сајта којим се представљају у глобалном дигитализованом свету.

Истраживањем у оквиру ове дисертације је компаративном анализом ставова испитаника истог пола из узорка из јужне Калифорније и узорка из Србије утврђено да постоје веће статистички значајне разлике за класе испитаника мушког пола у односу на класе испитаника женског пола. Између испитаника мушког пола из јужне Калифорније и Србије значајне разлике не постоје само на димензији Ризичност (хипотезе Х16-1 и Х17-1). Интересантан је резултат истраживања који показује како се односе ставови испитаника женског пола из Србије и јужне Калифорније. Ове две групе имају сличније ставове према употреби интернета и према веб-сајту од испитаника мушког пола. Значајне разлике код испитаника женског пола постоје само на ставовима: Свеприсутност, Тренутно задовољење и Разноврсност производа (хипотезе Х16-2 и Х17-2) које потврђују статистички значајно различит ниво дигитализације друштва у Србији и у јужној Калифорнији.

Истраживањем у овом раду је утврђена статистички значајна разлика између полова и у узорку јужне Калифорније (хипотеза Х16-3, Слика 97) и у узорку Србије (хипотеза Х16-4, Слика 98) у односу на конструкт Ризичност. Пошто је истраживањем које је представљено раније утврђено да не постоји статистички значајна разлика између испитаника истог пола из Србије и јужне Калифорније (хипотеза Х16-1, хипотеза Х16-2) у односу на конструкт Ризичност, тај резултат значајно допуњава слику о постојећим разликама испитаника различитог пола генерације Y, тј. испитаници женског пола и у јужној Калифорнији и у Србији су статистички значајно опрезнији од испитаника мушког пола. Овај резултат може бити од користи свим субјектима којима је циљна група ова популација.

Научни допринос је и резултат овог истраживања којим утврђено да степен образовања утиче на смањење разлика у ставовима према употреби интернета и према веб-сајту између испитаника генерације Y из Србије и јужне Калифорније. Истраживањем је утврђено (хипотеза Х18-2) да не постоје разлике у ставовима према употреби интернета између испитаника са завршеним факултетом из Србије и јужне Калифорније. Насупрот њима испитаници који као највиши степен стеченог образовања имају средњу или вишу школу, имају статистички значајно различите ставове на свим димензијама ставова према употреби интернету, изузев на ставу Ризичност (хипотеза Х18-1).

10. Правци даљег истраживања

Стратешки планери сасвим добро знају како анализирати предности и слабости опиљивих ресурса организације, јер постоје методе и технике из индустријске економије које омогућавају такву анализу. Питање је да ли једнако добро знају како анализирати предности и слабости неопиљивих ресурса (који су највреднији ресурси у економији знања), односно да ли постоје методе и технике које могу бити од користи да се неопиљиви ресурси распореде на ефикасан и ефективан начин у процесе токова знања. Један од напора који је учињен у том правцу је израда стандарда који се односе на управљање знањем: *ISO 30401-Knowledge management systems-requirements*. (<https://www.iso.org/standard/68683.html>). Стандард *ISO 30401* је публикован у Новембру 2018. године.

Постоји мноштво радова у научној литератури који се односе на економију знања, управљање знањем и кључне карактеристике које утичу на перформансе организације (*Cerchione et al. 2016; Massaro et al. 2016; Durst & Edvardsson 2012*), али велика већина тих студија се односи на развијене економије (Северну Америку, Европу, Јапан). Мало истраживања је било посвећено економијама које се налазе у фази транзиције од индустријске економије засноване на капиталу, до економије засноване на знању. Економије свих земаља у развоју су у фази такве транзиције.

Чињеница је да се организације у земљама у развоју, са оскудним ресурсима у поређењу са организацијама развијених земаља фокусирају на активности које у кратком року доносе бенефите. Организације у земљама у развоју се фокусирају на конкретне и видљиве краткорочне оперативне циљеве (*Molnar et al. 2011*) и немају капацитет да се посвете активностима управљања знањем, тј. дугорочним инвестицијама у процесе креирања вредности који ће им омогућити одрживи развој.

Уочљив је недостатак интереса и поверења пословног сектора у земљама у развоју у значај управљања знањем. То за последицу има занемарљив интерес научне заједнице у тим земљама да врше истраживања која се односе на управљање знањем и његове кључне карактеристике које утичу на перформансе организација у економији знања. Стога је неопходно промовисати важност равнотеже између краткорочних и дугорочних циљева организација у земљама у развоју. Треба развијати свест о могућностима и бенефицијама које пружа боље познавање кључних карактеристика које утичу на перформансе организације у економији знања.

Поред тога што је веома мали број истраживања спроведен у земљама у развоју, још мањи број радова се бави специфичностима управљања знањем у комплексним вишедимензионалним социо-економским транзиционим окружењима, као што су земље југоисточне и источне Европе, које су некада припадале социјалистичком блоку. Земље бившег социјалистичког блока поред постојеће глобалне економске транзиције од индустријске ка економији знања, такође пролазе кроз друштвену транзицију, тј. транзицију привредног уређења која подразумева прелазак са друштвеног/државног власништва над привредним субјектима на приватно власништво, као и прелазак са централно управљане привреде на слободно тржиште (Bojovic 2012). Стога Србија и друге земље из југоисточне Европе представљају јединствену социо-економску лабораторију и турбулентније окружење него што се може наћи у развијеним или другим земљама у развоју. Јасно је да се организације у овим окружењима суочавају са веома специфичним изазовима и морају пронаћи своја специфична решења како би преживеле. Зато се искуства развијених земаља које се односе на изазове економске транзиције не могу у потпуности применити у земљама у транзицији, већ морају бити прилагођена на начин који ће узети у обзир све специфичности социо-економских разлика.

Истраживање у оквиру ове дисертације је у извесној мери попунило простор који постоји између истраживања реализованих у развијеним економијама и истраживања реализованих у економијама у транзицији. Посебан допринос овог рада је компаративна анализа кључних карактеристика које утичу на перформансе организација у амбијенту економије у транзицији (економија Србије) и развијене економије (економија јужне Калифорније) које је омогућило довођење у везу кључних фактора који карактеришу стратегијске ресурсе организација у контексту економије знања. Добијени резултати могу послужити као смернице у ком правцу би требало улагати ионако оскудне ресурсе (опипљиве и неопипљиве, новац и знање) да се остваре највеће бенефиције имајући у виду да се стреми ка економији знања. У овом раду је посматран вишедимензионални простор независно променљивих величина: тип економије (економија у транзицији/развијена економија), тип индустрије (*CIO/KIO*) и тип власништва (јавни сектор/приватни сектор), у коме су анализиране кључне карактеристике стратегијских ресурса организација у економији знања: организационе културе и колаборативне климе. Будућа истраживања би требала да сузе рам посматрања, зароне дубље у сваку од наведених димензија и прецизније утврде односе који владају у њима.

11. Литература

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. a., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3).
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62(5), 777-795.
- Ali, A., & Patnaik, B. (2014). Influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness: An inquisitive study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences*, 1(2), 1-20.
- Ali, H. S. H., Said, R. M., Abdullah, A., & Daud, Z. M. (2017). The Impact of Organizational Culture on Corporate Financial Performance: A Review.
- Allee, V. (1999). The art and practice of being a revolutionary. *Journal of knowledge management*, 3(2), 121-132.
- Allee, V. (2002). A value network approach for modeling and measuring intangibles. *Transparent Enterprise, Madrid*. Available at <http://www.vernaallee.com>.
- Allee, V. (2003). *The future of knowledge: Increasing prosperity through value networks*. Burlington, MA, USA: Elsevier Science.
- Allee, V. (2008). Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of intellectual capital*, 9(1), 5-24.
- Alvesson, M. (1995). *Management of knowledge-intensive companies* (Vol. 61): Walter de Gruyter.
- Amburgey, T., Kelly, D., & Barnett, W. (1993). Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure, administrative science quarterly. 385173.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Andrews, D., & De Serres, A. (2012). Intangible assets, resource allocation and growth: A framework for analysis. *OECD Economic Department Working Papers*(989), 0_1.
- Ang, S., & Joseph, D. (1996). *Organizational learning and learning organizations: trigger events, processes, and structures*. Paper presented at the Academy of Management Meetings.
- Antonaras, A., & Dekoulou, P. E. (2015). Enterprising Culture: Innovation and Value-Network *Entrepreneurial Challenges in the 21st Century* (pp. 94-106): Springer.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of business venturing*, 18(1), 105-123.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*: Sage.
- Atkinson, C., Mallett, O., & Wapshott, R. (2016). 'You try to be a fair employer': Regulation and employment relationships in medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 34(1), 16-33.
- Audretsch, D. B., & Lehmann, E. E. (2016). *The Routledge Companion to the Makers of Modern Entrepreneurship*: Taylor & Francis.
- Babinková, Z., Melović, B., Milisavljević, S., Grubić-Nešić, L., & Mitrović, S. (2014). Manager's assessment of organizational culture. *Economics and Management*.
- Bagnoli, C., & Vedovato, M. (2014). The impact of knowledge management and strategy configuration coherence on SME performance. *Journal of Management & Governance*, 18(2), 615-647.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. *Handbook of strategic management*, 124188.
- Bauman, Z. (2011). *Collateral damage: Social inequalities in a global age*: Polity.

- Bojovic, V. (2012). *Post-Socialistic Transformation in Serbia: a Struggle to Become Market Economy*. Paper presented at the SASE 24th Annual Conference (Society for the Advancement of Socio-Economics), MIT, Boston, USA.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N., Chua Chong Keow, W., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of intellectual capital*, 1(1), 85-100.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable: l'exemple de la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3(1), 89-101.
- Bruner II, G. C., & Kumar, A. (2000). Web commercials and advertising hierarchy-of-effects. *Journal of advertising research*, 40(1-2), 35-42.
- Bruner II, G. C., & Kumar, A. (2002). Similarity analysis of three attitude-toward-the-website scales. *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, 3, 163-172.
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- Cameron, K., & Whetton, D. (1983). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models* (Academic Press, New York, NY).
- Carlaw, K., Oxley, L., Walker, P., Thorns, D., & Nuth, M. (2006). Beyond the hype: intellectual property and the knowledge society/knowledge economy. *Journal of Economic Surveys*, 20(4), 633-690.
- Carrillo, F. J. (2015). Knowledge-based development as a new economic culture. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 1(1), 15.
- Cerchione, R., Esposito, E., & Spadaro, M. R. (2016). A literature review on knowledge management in SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(2), 169-177.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of business venturing*, 8(5), 391-408.
- Chien, M.-H. (2004). A study to improve organizational performance: A view from SHRM. *Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), 289-291.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 3, 128-152.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of business venturing*, 5(2), 123-135.
- Cragg, P. B., & King, M. (1988). Organizational characteristics and small firms' performance revisited. *Entrepreneurship Theory and practice*, 13(2), 49-64.
- Crew, M. A., Kleindorfer, P. R., & Campbell, J. I. (2009). *Handbook of worldwide postal reform*: Edward Elgar Publishing.
- Curado, C., & Bontis, N. (2006). The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(4), 367-381.
- Darr, E. D., Argote, L., & Epple, D. (1995). The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management science*, 41(11), 1750-1762.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*: Harvard Business Press.
- Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of knowledge management*, 21(2), 308-329.
- De Carolis, D. (2002). The role of social capital and organizational knowledge in enhancing entrepreneurial opportunities in high-technology environments. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, 699-709.
- Debrulle, J., Maes, J., & Sels, L. (2014). Start-up absorptive capacity: Does the owner's human and social capital matter? *International Small Business Journal*, 32(7), 777-801.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*: John Wiley & Sons.

- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in global leadership* (pp. 205-227): Emerald Group Publishing Limited.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.
- Drucker, P. (1993). Post-capitalist society. *HarperBusiness*, New York.
- Drucker, P. F. (1959). *The Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*: HARPER BUSINESS.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness. *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*, 132-155.
- Duchesneau, D. A., & Gartner, W. B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of business venturing*, 5(5), 297-312.
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of knowledge management*, 16(6), 879-903.
- Edvinsson, L. (2002). *Corporate longitude: What you need to know to navigate the knowledge economy*: Financial Times, Prentice Hall.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Business.
- Epple, D., Argote, L., & Murphy, K. (1996). An empirical investigation of the microstructure of knowledge acquisition and transfer through learning by doing. *Operations Research*, 44(1), 77-86.
- Farashahi, M., Hafsi, T., & Molz, R. (2005). Institutionalized norms of conducting research and social realities: a research synthesis of empirical works from 1983 to 2002. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 1-24.
- Fernández-Pérez, V., Javier Llorens Montes, F., & Jesús García-Morales, V. (2014). Towards strategic flexibility: social networks, climate and uncertainty. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 858-871.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Gates, B. (1999). *Business @ the speed of thought: Using a digital nervous system*. New York: Warner Books.
- Gibbert, M., Leibold, M., & Probst, G. (2002). Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. *European Management Journal*, 20(5), 459-469.
- Golafzani, M. K., & Chirani, E. (2016). Organizational Culture and the Financial Performance of Manufacturing Firms. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED BIOTECHNOLOGY AND RESEARCH*, 7, 1701-1711.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management studies*, 29(6), 783-798.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Grant, R. M. (2002). The knowledge-based view of the firm. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, 17(2), 133-148.
- Gray, J. H., & Densten, I. L. (2005). Towards an integrative model of organizational culture and knowledge management. *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(2), 594-603.
- Hackett, B. (2000). *Beyond knowledge management: New ways to work and learn*.
- Halawi, L. A., McCarthy, R. V., & Aronson, J. E. (2006). Knowledge management and the competitive strategy of the firm. *The learning organization*, 13(4), 384-397.

- Hawley, T. (2012). *Making Knowledge Management Work for Your Organisation* (E. Serventi Ed.). London: Ark Group.
- Heskett, J. L., & Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. *Business Review*, Vol, 2(5), 83-93.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28.
- Housel, T., & Bell, A. H. (2001). *Measuring and managing knowledge*. New York: McGraw Hill - Irwin.
- Huemer, L., von Krogh, G., & Roos, J. (1998). Knowledge and the concept of trust. *Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge*, 123-145.
- Ichijo, K., & Nonaka, I. (2006). *Knowledge creation and management: New challenges for managers*: Oxford university press.
- Ilijins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950.
- Jantsch, E. (1980). The self-organizing universe: Scientific and human implications of the emerging paradigm of evolution.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Johnson, G. J., Bruner II, G. C., & Kumar, A. (2006). Interactivity and its facets revisited: Theory and empirical test. *Journal of Advertising*, 35(4), 35-52.
- Kianto, A., Ritala, P., Spender, J.-C., & Vanhala, M. (2014). The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of intellectual capital*, 15(3), 362-375.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business research*, 81, 11-20.
- Kim Jean Lee, S., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of managerial psychology*, 19(4), 340-359.
- Koch, A., Späth, J., & Strotmann, H. (2013). The role of employees for post-entry firm growth. *Small Business Economics*, 41(3), 733-755.
- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89-105.
- Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type—Family and nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214-238.
- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., & Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human relations*, 65(2), 241-262.
- Kukar-Kinney, M., Ridgway, N. M., & Monroe, K. B. (2009). The relationship between consumers' tendencies to buy compulsively and their motivations to shop and buy on the Internet. *Journal of retailing*, 85(3), 298-307.
- Kumar, S., & Patnaik, S. (2002). HRD Climate and Attributes of Teachers in JNVS. *Indian Journal of Training and Development*, 32(2), 31-37.
- Kunkel, S. (1991). The impact of strategy and industry structure on new venture performance, unpublished doctoral dissertation, University of Georgia, Athens, GA [za:] Li J.(2000). *High Tech industries and competitive advantage on emerging markets: a study of foreign telecommunications equipment firms in China*, 295-312.
- Kwon, W.-S., & Lennon, S. J. (2009). Reciprocal effects between multichannel retailers' offline and online brand images. *Journal of retailing*, 85(3), 376-390.
- Langlois, R. N. (2007). The entrepreneurial theory of the firm and the theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Management studies*, 44(7), 1107-1124.
- Lather, A. S., Puskas, J., Singh, A. K., & Gupta, N. (2010). Organisational culture: A study of selected organisations in the manufacturing sector in the NCR. *Agric. Econ.-Czech*, 56(8), 349-358.

- Leal-Rodríguez, A. L., Albort-Morant, G., & Martelo-Landroguez, S. (2017). Links between entrepreneurial culture, innovation, and performance: The moderating role of family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 819-835.
- Levy, M., & Powell, P. (2004). *Strategies for Growth in SMEs: The Role of Information and Information Systems*: Butterworth-Heinemann.
- Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and practice*, 28(1), 63-85.
- Liebeskind, J. P. (1999). Knowledge, strategy, and the theory of the firm *Knowledge and strategy* (pp. 197-219): Elsevier.
- Little, T. A., & Deokar, A. V. (2016). Understanding knowledge creation in the context of knowledge-intensive business processes. *Journal of knowledge management*, 20(5), 858-879.
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International journal of information management*, 31(6), 502-509.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 226-251.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.
- Malhotra, Y. (1996). Organizational learning and learning organizations: An overview. WWW document. URL: <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>. Retrieved 2019-01-14
- Marr, B., & Roos, G. (2005). A strategy perspective on intellectual capital. *Perspectives on intellectual capital*, 28-52.
- Mary MacNeil, C. (2004). Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge sharing in teams. *Journal of European Industrial Training*, 28(1), 93-102.
- Massaro, M., Handley, K., Bagnoli, C., & Dumay, J. (2016). Knowledge management in small and medium enterprises: a structured literature review. *Journal of knowledge management*, 20(2), 258-291.
- Mathwick, C., Malhotra, N. K., & Rigdon, E. (2002). The effect of dynamic retail experiences on experiential perceptions of value: an internet and catalog comparison ☆ 1. *Journal of retailing*, 78(1), 51-60.
- Meihami, B., & Meihami, H. (2014). Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies). *International letters of social and humanistic sciences*, 3, 80-91.
- Metaxiotis, K., Carrillo, F. J., & Yigitcanlar, T. (2010). Knowledge-Based Development for Cities and Societies: Integrated Multi-Level Approaches.
- Millar, C. C., Lockett, M., & Mahon, J. F. (2016). Knowledge intensive organisations: on the frontiers of knowledge management; Guest editorial. *Journal of knowledge management*, 20(5), 845-857.
- Miranda, S. M., Lee, J.-N., & Lee, J.-H. (2011). Stocks and flows underlying organizations' knowledge management capability: Synergistic versus contingent complementarities over time. *Information & Management*, 48(8), 382-392.
- Molnar, Z., Nguyen, H. H., Homolka, L., & Macdonald, R. J. (2011). Knowledge Management as a solution for the shortage of competent employees in SMEs at the developing country (Case study: Vietnam). *Journal of Systems Integration*, 2(3), 38-46.
- Morrison, A., & Bergin-Seers, S. (2002). Pro-growth small businesses: learning "architecture". *Journal of Management Development*, 21(5), 388-400.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Nicholls-Nixon, C. L., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (2000). Strategic experimentation: Understanding change and performance in new ventures. *Journal of business venturing*, 15(5-6), 493-521.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*: Oxford university press.

- Nonaka, I., & Zhu, Z. (2012). *Pragmatic strategy: Eastern wisdom, global success*: Cambridge University Press.
- Ohmae, K. (1982). The mind of the strategist: the art of Japanese management. *New McGraw-Hill, New York*, 5.
- Okazaki, S., Li, H., & Hirose, M. (2009). Consumer Privacy Concerns and Preference for Degree of Regulatory Control: A Study of Mobile Advertising in Japan. *Journal of Advertising*, 63-77.
- Olughor, R. J. (2014). The influence of Organizational culture on firms' Effectiveness. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(6), 67-70.
- Pareek, U. (1994). Studying organizational ethos: the octapace profile. *The 1994 Annual: Developing Human Resources*, 153-165.
- Pareek, U. N. (1997). *Training instruments for human resource development*: Tata McGraw-Hill.
- Pascale, R. T. (1990). *Managing on the Edge*: Simon and Schuster.
- Paulin, D., & Suneson, K. (2012). Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers—Three Blurry Terms in KM. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1).
- Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm: Oxford: Blackwell.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.
- Peters, T. J. (1987). *Thriving on chaos: Handbook for a management revolution*: Harper and Row.
- Petrov, V., Čelić, Đ., Uzelac, Z., & Drašković, Z. (2019). Three pillars of knowledge management in SMEs: evidence from Serbia. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-22.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance* (Vol. 2): Simon and Schuster.
- Powell, W. W., & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annu. Rev. Sociol.*, 30, 199-220.
- Roos, G., Bainbridge, A., & Jacobsen, K. (2001). Intellectual capital analysis as a strategic tool. *Strategy & Leadership*, 29(4), 21-26.
- Roos, J., Edvinsson, L., & Dragonetti, N. C. (1997). *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*: Springer.
- Rose, R. C., Kumar, N., Abdullah, H., & Ling, G. Y. (2008). Organizational culture as a root of performance improvement: research and recommendations. *Contemporary management research*, 4(1), 43-56.
- Salojärvi, S., Furu, P., & Sveiby, K.-E. (2005). Knowledge management and growth in Finnish SMEs. *Journal of knowledge management*, 9(2), 103-122.
- Sapienza, H. J. (1992). When do venture capitalists add value? *Journal of business venturing*, 7(1), 9-27.
- Sapienza, H. J., Smith, K. G., & Gannon, M. J. (1988). Using subjective evaluations of organizational performance in small business research. *American journal of small business*, 12(3), 45-54.
- Savage, S. B., Collins-Mayo, S., & Mayo, B. (2006). *Making sense of Generation Y: The world view of 15-to 25-year-olds*: Church House Publishing.
- Schein, E. H. (1968). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Jossey-Bass Business & Management Series): Jossey Bass Incorporated.
- Schlosser, A. E., White, T. B., & Lloyd, S. M. (2006). Converting web site visitors into buyers: how web site investment increases consumer trusting beliefs and online purchase intentions. *Journal of marketing*, 70(2), 133-148.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*: Pfeiffer.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*: Doubleday; Revised & Updated edition (March 21, 2006).
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Sheehan, N. T., & Stabell, C. B. (2007). Discovering new business models for knowledge intensive organizations. *Strategy & Leadership*, 35(2), 22-29.
- Simpson, M., Tuck, N., & Bellamy, S. (2004). Small business success factors: the role of education and training. *Education+ Training*, 46(8/9), 481-491.

- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2009). *Principles of organizational behavior*: South-Western Cengage Learning.
- Snyman, R., & Kruger, C. J. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of knowledge management*, 8(1), 5-19.
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.
- Sparrow, J. (2005). Classification of different knowledge management development approaches of SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, 3(3), 136-145.
- Stevenson, J. S., Bruner, G. C., & Kumar, A. (2000). Webpage background and viewer attitudes. *Journal of advertising research*, 40(1-2), 29-34.
- Stewart, T. A. (2001). *The wealth of knowledge*. London: Nicholas Brealey.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463.
- Sveiby, K.-E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*: Berrett-Koehler Publishers.
- Sveiby, K.-E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of intellectual capital*, 2(4), 344-358.
- Sveiby, K.-E. (2007). Disabling the context for knowledge work: the role of managers' behaviours. *Management Decision*, 45(10), 1636-1655.
- Sveiby, K.-E., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work—an empirical study. *Journal of knowledge management*, 6(5), 420-433.
- Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., & Hossain, M. M. (2017). Knowledge from customer, for customer, or about customer: Which triggers innovation capability the most? *Journal of knowledge management*(just-accepted), 00-00.
- Tanriverdi, H. (2005). Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms. *MIS quarterly*, 311-334.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long range planning*, 33(1), 35-54.
- Thompson, J. P., & Cavaleri, S. (2010). Dynamic knowledge, organizational growth, and sustainability. *International Studies of Management & Organization*, 40(3), 50-60.
- Tissen, R. J., Andriessen, D., & Deprez, F. L. (2000). *The knowledge dividend*: Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*: Prentice-Hall, Inc.
- Uzelac, Z., Čelić, Đ., Petrov, V., Drašković, Z., & Berić, D. (2018). Comparative Analysis of Knowledge Management Activities in SMEs: Empirical Study from a Developing Country. *Procedia Manufacturing*, 17, 523-530.
- Uzelac, Z., Drašković, Z., Čelić, Đ., Čosić, I., & Petrov, V. (U štampi). The Relationship Between Organizational Culture and Performance of SME's: Empirical Study from a Developing Country. *Tehnički Vjesnik - Technical Gazette*(In print).
- Van Maanen, J., Kunda, G., Staw, B., & Cummings, L. (1989). Research in organizational behaviour.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). 1979. Toward a theory of organizational socialization. *Research in organizational behavior*.
- Von Krogh, G., & Grand, S. (2002). From economic theory toward a knowledge-based theory of the firm. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, 163-184.
- Weber, M. (2013 (1904)). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*: Routledge.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wheatley, M. J., & Kellner-Rogers, M. (1995). Breathing life into organizations. *The Journal for Quality and Participation*, 18(4), 6.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California management review*, 41(3), 125-145.
- Zack, M. H. (2009). *Knowledge and strategy*: Routledge.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

- Zárraga, C., & Bonache, J. (2003). Assessing the team environment for knowledge sharing: an empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1227-1245.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771.

12. Прилози

12.1 Прилог 1: Упитник 1-Организациона култура

Ова анкета је део заједничког истраживачког пројекта који воде калифорнијски државни Универзитет Сан Маркос и Универзитет у Новом Саду. Информације прикупљене у овом истраживању ће се користити искључиво у академске сврхе. Ваше учешће у овој анкети је потпуно добровољно и сви ваши одговори ће бити анонимни. За попуњавање ове анкете ће Вам требати од 7 до 10 минута.

Хвала унапред на времену које сте издвојили да бисте учествовали у овом истраживању.

Пажљиво прочитајте сваку изјаву и назначите колико се дух ове изјаве вреднује у вашој организацији према скали која је понуђена испод. Молим вас да будете искрени у својим одговорима.

Скала:

- 1 – само пар особа или нико не дели ово веровање
- 2 – само неке особе у организацији деле ово веровање
- 3 – релативно раширено веровање
- 4 – веома раширено веровање

Упитник 1-Организациона култура

		1	2	3	4
1.	Интеракција међу запосленима је слободна, свако поштује друге, поштују се туђа осећања, компетенције у расуђивање.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Суочавамо се са проблемима, не зазирамо од њих.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Нудимо моралну подршку и помоћ запосленима и колегама када су у кризи.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Постоји подударност између осећања и израженог понашања (минимална је разлика између онога што људи говоре и раде).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Предузимање превентивних мера је од највеће важности.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Предузимају се независне акције које су у вези са радним местом на ком се особа налази.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Тимски рад и тимски дух.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Испробавају се иновативни начини за решавање проблема.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	На састанцима долази до истинске размене информација, мисли и осећања.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Улази се дубоко у анализу интерперсоналних проблема, не решава се само површински ниво ових проблема.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Интерперсонални контакт и подршка међу запосленима.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Потребна је тактичност, лукавство, па чак и мало манипулисања да би се нешто урадило.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.	Надређени подстичу своје подређене да размишљају о свом развоју и предузму акције у том смеру.	○	○	○	○
14.	Близак надзор запослених и усмеравање на акције које треба предузети.	○	○	○	○
15.	Прихвата се и цени помоћ коју нам други нуде.	○	○	○	○
16.	Запослени се охрабрују да имају другачији проглед на начин на који се ради.	○	○	○	○
17.	Комуникација и дискусија између надређених и подређених је слободна.	○	○	○	○
18.	Са изазовима се суочавам директно као са радном ситуацијом.	○	○	○	○
19.	Поверавамо се надређенима без страха да ће наше поверење бити злоупотребљено.	○	○	○	○
20.	Прихватамо своје грешке.	○	○	○	○

		1	2	3	4
21.	У обзир се узимају сви позитивни и негативни аспекти пре него што се предузме одговарајућа акција.	○	○	○	○
22.	Слушамо и проверавамо са надређенима пре него што се сами одлучимо на акцију.	○	○	○	○
23.	Одмах извршавамо задатке уместо да прво узмемо у обзир велике организаЦИОне циљеве.	○	○	○	○
24.	Чине се стварни напори да се промени понашање на основу добијених повратних информација.	○	○	○	○
25.	Ефективни менаџери потискују своја осећања.	○	○	○	○
26.	Тактично пребацујемо лопту када се појави проблем.	○	○	○	○
27.	Поверење води до поверења.	○	○	○	○
28.	Рећи љубазну лаж је пожељније него рећи непријатну истину.	○	○	○	○
29.	Превенција је боља од лека.	○	○	○	○
30.	Слобода дата запосленима доводи до недостатка дисциплине.	○	○	○	○
31.	Наглашавање тимских дужности разводњава индивидуалну одговорност.	○	○	○	○
32.	Размишљање и рад на новим стварима побољшава виталност организације.	○	○	○	○
33.	Слободна и искрена комуникација међу различитим нивоима помаже да се реше проблеми.	○	○	○	○
34.	Идентификовати проблем није довољно; потребно је наћи решење.	○	○	○	○
35.	Када је ситуација хитна и морате са њом да се суочите, морате се прво побринути за себе.	○	○	○	○
36.	Људи су онакви каквима се чине	○	○	○	○
37.	Ко рано рани две среће граби (када урадите нешто одмах, штедите себи време касније).	○	○	○	○
38.	Добар начин да мотивишете запослене је да им дате могућност да самостално планирају свој посао.	○	○	○	○
39.	Учешће запослених у развоју мисије и циљева организације доприноси продуктивности.	○	○	○	○
40.	У данашњем конкурентивном свету, консолидација и стабилност су важнији од експериментисања.	○	○	○	○

41. Наведите ваш пол?

Мушки

1

Женски

2

42. Наведите ваше године старости?

мање од 26
година

1

26-30
година

2

31-35 година

3

36-40
година

4

41-45 година

5

46-50 година

6

50 година
или више

7

43. У ком сектору се налази ваша организација:

Јавном

1

Приватном

2

44. Који од понуђених одговора најбоље описује вашу позицију у организацији?

Власник/Извршни ниво/директор	Виши менаџмент	Средњи менаџмент	Запослени	Студент
1	2	3	4	5

45. Који је највиши ниво образовања који сте завршили?

Средња школа	Виша школа	Бечелор	Мастер/дипломирани	Докторат
1	2	3	4	5

46. Ваше радно искуство

мање од 5 година	6-10 година	11-15 година	16-20 година	21-30 година	више од 30 година
1	2	3	4	5	6

47. Којој индустријској грани припада ваша организација:

1	Рударство	13	Образовање
2	Финансије и осигурање	14	Здравство и социјална помоћ
3	Некретнине	15	Уметност, спорт и забава
4	Производња	16	Смештај и исхрана
5	Велепродаја	17	Друге услуге (осим јавне администрације)
6	Малопродаја	18	Професионалне, научне и техничке услуге
7	Транспорт	19	Ауто индустрија
8	Информисање	20	Државне институције
9	Управљање компанијама и консалтинг	21	Војска
10	Услуге јавних предузећа	22	Не-профитна организација
11	Грађевина	23	Угоститељство
12	Административне услуге		

12.2 Прилог 2: Упитник 2-Колаборативна клима

Ово истраживање је део заједничког пројекта који се спроводи од стране *California State University, San Marcos* и Универзитета у Новом Саду. Информације прикупљене путем овог истраживања ће бити коришћене искључиво у академске сврхе. Ваше учешће у овом истраживању је у потпуности добровољно а све прикупљене информације су анонимне. За попуњавање упитника ће Вам бити потребно између 5 и 7 минута.

Хвала Вам унапред на одвојеном времену.

Пажљиво прочитајте сваку изјаву и назначите степен Вашег слагања спрема сваке изјаве. Молим вас да будете искрени у својим одговорима.

Упитник 2-Колаборативна клима

Скала: **1** - У потпуности се не слажем; **2** - Не слажем се; **3** - Неутралан; **4** - Слажем се; **5** - У потпуности се слажем

Када размишљате о пословној култури Ваше организације/организационе јединице и понашању директора организације или руководиоца посматране организационе јединице, колико се слажете или не слажете са следећим исказима:						
1.	Примам информације од оних руководиоца којима прослеђујем извештаје о постигнутим резултатима својих активности	1	2	3	4	5
2.	Дељење знања се подстиче деловањем а не само речима у мојој организацији/посматраној организационој јединици	1	2	3	4	5
3.	Запослени се континуирано подстичу да допринесе новим знањем које доносе у организацију/организациону јединицу	1	2	3	4	5
4.	Подређени се охрабрују да говоре оно што стварно мисле чак и када се не слажу са својим руководиоцима	1	2	3	4	5
5.	Отворена комуникација је карактеристика моје организације/организационе јединице	1	2	3	4	5
Ваш директни надређени руководиоца...						
6.	... вас охрабрује да предложите нова иновативна решења која се тичу актуелних проблема на радном месту.	1	2	3	4	5
7.	... редовно одржава састанке на којима информисе све интересне стране о постојећим активностима	1	2	3	4	5
8.	... вас редовно лично информисе и ван састанака.	1	2	3	4	5
9.	... подстиче отворену комуникацију у Вашој организационој јединици или тиму у коме учествујете	1	2	3	4	5
10.	... личним примером (а не само речима) показује како треба делити знање са другима	1	2	3	4	5
Ваш лични став према дељењу знања:						
11.	Много сте научили од других из Ваше организације/организационе јединице.	1	2	3	4	5
12.	Дељење информација у Вашој организацији/организационој јединици је повећало Ваше знање.	1	2	3	4	5
13.	Већина вашег стручног знања развијено је у току сарадње са Вашим колегама.	1	2	3	4	5
14.	Дељење информација доприноси бољем разумевању знања у Вашој организацији/организационој јединици.	1	2	3	4	5
15.	Комбиновање знања међу запосленима у организацији/организационој јединици резултирало је мноштвом нових идеја и решења.	1	2	3	4	5
Став и понашање чланова тима у којем радите или Ваших колега у организационој јединици је такав да:						
16.	Пуно тога можете научити од Ваших колега	1	2	3	4	5
17.	У Вашој организацији/организационој јединици постоје људи који воле да раде искључиво самостално, без сарадње са другима	1	2	3	4	5

18.	Често на неформалан начин делите искуства са осталим члановима тима/организационе јединице	1	2	3	4	5
19.	У тиму/организационој јединици често помажете једни другима да научите и овладате вештинама које су потребне за бољи рад	1	2	3	4	5
20.	Сви чланови тима се редовно информишу о актуелним догађајима и трендовима везаним за пословне активности	1	2	3	4	5

21. Како бисте оценили перформансе ваше организационе јединице са аспекта испуњења циљева?

Веома лоше	Лоше	Просечно	Добро	Одлично
1	2	3	4	5

22. Како бисте оценили перформансе ваше организације са аспекта испуњења циљева?

Веома лоше	Лоше	Просечно	Добро	Одлично
1	2	3	4	5

23. Наведите ваш пол?

Мушки	Женски
1	2

24. Наведите ваше године старости?

мање од 26 година	26-30 година	31-35 година	36-40 година	41-45 година	46-50 година	50 година или више
1	2	3	4	5	6	7

25. У ком сектору се налази ваша организација:

Јавном	Приватном
1	2

26. Који од понуђених одговора најбоље описује вашу позицију у организацији?

Власник/Извршни ниво/директор	Виши менаџмент	Средњи менаџмент	Запослени	Студент
1	2	3	4	5

27. Који је највиши ниво образовања који сте завршили?

Средња школа	Виша школа	Бечелер	Мастер/дипломирани	Докторат
1	2	3	4	5

28. Ваше радно искуство

мање од 5 година	6-10 година	11-15 година	16-20 година	21-30 година	више од 30 година
1	2	3	4	5	6

29. Којој индустријској грани припада ваша организација:

1	Рударство	13	Образовање
2	Финансије и осигурање	14	Здравство и социјална помоћ
3	Некретнине	15	Уметност, спорт и забава
4	Производња	16	Смештај и исхрана
5	Велепродаја	17	Друге услуге (осим јавне администрације)
6	Малопродаја	18	Професионалне, научне и техничке услуге
7	Транспорт	19	Ауто индустрија
8	Информације	20	Државне институције
9	Управљање компанијама и консалтинг	21	Војска
10	Услуге јавних предузећа	22	Не-профитна организација
11	Грађевина	23	Угоститељство

12.3 Прилог 3: Упитник 3-Разлике у ставовима и перцепцији корисника интернета

Упитник 3 - Разлике у ставовима и перцепцији корисника интернета у Србији и Калифорнији

Razlike u stavovima i percepciji korisnika interneta u Srbiji i Kaliforniji

Ova anketa je deo zajedničkog istraživačkog projekta koji vode kalifornijski državni Univerzitet San Markos i Univerzitet u Novom Sadu. Informacije prokupljene u ovom istraživanju će se koristiti samo u akademske svrhe.

Vaše učешće u ovoj anketi je potpuno dobrovoljno i svi vaši odgovori će biti anonimni.

Za popunjavanje ove ankete će vam trebati 7 do 10 minuta.

Hvala unapred na vremenu koje ste izdvojili da biste učestvovali.

* Required

1. Stavovi o korišćenju mobilnog interneta *

Mark only one oval per row.

	1 U potpunosti se ne slažem	2 Ne slažem se	3 Delimično se ne slažem	4 Neutralan	5 Delimično se slažem	6 Slažem se	7 U potpunosti se slažem
Korišćenje mobilnog interneta je efikasan način da upravljam svojim vremenom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pretraživanje sajtova putem mobilnog interneta se uklapa u moj raspored.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korišćenje mobilnog interneta mi omogućava da pronađem informacije na bilo kom mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pretraživanje mobilnog mi omogućava da prevaziđem prostorna ograničenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogu da pretražujem interet na mobilnom telefonu gde god da sam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

УПИТНИК 3 се наставља на следеће 4 стране.

Упитник 3 (страница 2/5)

2. **U poređenju sa maloprodajnim radnjama, kupujem na internetu zato što: ***

Mark only one oval per row.

	1 U potpunosti se ne slažem	2 Ne slažem se	3 Delimično se ne slažem	4 Neutralan	5 Delimično se slažem	6 Slažem se	7 U potpunosti se slažem
Mogu da zadovoljim svoju potrebu da kupujem brže.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogu da dobijem više trenutnog zadovoljstva od kupovine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet kupovina me može izvući iz lošeg raspoloženja brže.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iskustvo internet kupovine je uzbudljivije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. **U poređenju sa maloprodajnim radnjama, kupujem na internetu zato što: ***

Mark only one oval per row.

	1 U potpunosti se ne slažem	2 Ne slažem se	3 Delimično se ne slažem	4 Neutralan	5 Delimično se slažem	6 Slažem se	7 U potpunosti se slažem
Veći je izbor proizvoda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veći je izbor mesta gde se može kupovati.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lakše je pronaći stvari koje mi se dopadaju, u odgovarajućoj veličini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volim da pregledam puno proizvoda za kratak vremenski period.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogu da prikupim puno informacija za kratak vremenski period.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Упитник 3 (страница 3/5)

4. Rizici korišćenja interneta: **Mark only one oval per row.*

	1 U potpunosti se ne slažem	2 Ne slažem se	3 Delimično se ne slažem	4 Neutralan	5 Delimično se slažem	6 Slažem se	7 U potpunosti se slažem
Online kupovina je rizična	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostavljanje podataka o kreditnoj kartici online je rizično.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostavljanje ličnih podataka online je rizično.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kupovina predmeta online je rizična.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostavljanje e-mail adrese ili broja telefona online je rizično.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online registracija je rizična.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rizičnije je kupovati neki proizvod online nego ga kupovati offline.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sledeći korak je da ocenite različite aspekte websajta. Zbog toga vas molimo da odvojite nekoliko minuta i posetite vebsajt na linku ispod. Nakon toga se vratite na ovaj upitnik i odgovorite na ostala pitanja u anketi.

<http://eipix.com/>

5. Stavovi prema vebsajtu (generalni) **Mark only one oval per row.*

	1 U potpunosti se ne slažem	2 Ne slažem se	3 Delimično se ne slažem	4 Neutralan	5 Delimično se slažem	6 Slažem se	7 U potpunosti se slažem
Dopada mi se vebsajt koji sam video.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Milim da je to dobar vebsajt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mislim da je to lep vebsajt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Упитник 3 (страна 4/5)

6. Stavovi prema veb sajtu (estetika sajta) *

Mark only one oval per row.

	1 U potpunosti se ne slažem	2 Ne slažem se	3 Delimično se ne slažem	4 Neutralan	5 Delimično se slažem	6 Slažem se	7 U potpunosti se slažem
Dopada mi se osećaj koji mi daje ovaj veb sajt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dopadaju mi se slike koje se koriste na ovom veb sajtu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dopada mi se osnovna stranica ovog veb sajta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovaj veb sajt utiče da video igre deluju dopadljivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Stavovi prema veb sajtu (pogodnost navigacije) *

Mark only one oval per row.

	1 U potpunosti se ne slažem	2 Ne slažem se	3 Delimično se ne slažem	4 Neutralan	5 Delimično se slažem	6 Slažem se	7 U potpunosti se slažem
Veoma je lako pronaći ono što tražiš na ovom veb sajtu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lako je pronaći tabove i linkove na ovom veb sajtu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lako je navigirati na ovom veb sajtu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovaj veb sajt je dobro organizovan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Упитник 3 (страна 5/5)

8. Stavovi prema veb sajtu (sadržaj) *

Mark only one oval per row.

	1 U potpunosti se ne slažem	2 Ne slažem se	3 Delimično se ne slažem	4 Neutralan	5 Delimično se slažem	6 Slažem se	7 U potpunosti se slažem
Ovaj veb sajt je informativan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovaj veb sajt dobro predstavlja robu koju ovaj brend prodaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izgleda da ovaj veb sajt koristi napredne tehnologije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izgleda da ima mnogo opcija vezanih za robu koje možete odabrati.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Untitled Section

9. U kojoj zemlji živite? *

Mark only one oval.

- SAD
- Srbija

10. Navedite vaše godine starosti? *

Mark only one oval.

- Manje od 26 godina
- 26-30 godina
- 31-35 godina
- 36-40 godina
- 41-45 godina
- 46-50 godina
- 50 godina ili više

11. Navedite vaš pol? *

Mark only one oval.

- Muški
- Ženski

12. Koji je najviši nivo obrazovanja koji ste završili? *

Mark only one oval.

- Srednja škola
- Viša škola
- Bečler
- Master
- Doktorat

12.4 Прилог 4: Структура узорка за истраживање организационе културе

Табела П. 1 - Структура узорка за истраживање организационе културе

		Земља			
		јужна Калифорнија 141		Србија 242	
		Број испитаника	%	Број испитаника	%
41. Неаведите Ваш пол:	мушки	78	55.3%	117	43.1%
	женски	63	44.7%	125	56.9%
42. Наведите којој старосној групи припадате:	Мање од 26 година	56	39.7%	51	21.1%
	26-30 година	27	19.1%	48	19.8%
	31-35 година	18	12.8%	34	14.5%
	36-40 година	9	6.4%	25	10.3%
	41-45 година	5	3.5%	39	16.1%
	46-50 година	9	6.4%	17	7.0%
	Више од 50 година	17	12.1%	28	11.6%
43. Наведите ком сектору припада Ваша организација:	Јавни сектор	82	58.2%	73	30.2%
	Приватни сектор	59	41.8%	169	69.8%
44. Шта од наведеног најбоље описује Вашу улогу у организацији?	Власник/Директор/извршни ниво	12	8.5%	19	7.8%
	Менаџер вишег нивоа	6	4.3%	29	12.0%
	Менаџер средњег нивоа	44	31.2%	37	15.3%
	Запослени	67	47.5%	144	59.5%
	Студент	12	8.5%	13	5.0%
Позиција	Менаџер	52	36.9%	85	35.1%
	Не менаџер	79	63.1%	157	64.9%
45. Наведите највиш ниво образовања који сте завршили:	Средња школа	4	2.8%	71	29.3%
	Колеџ/Виша школа	62	44.0%	38	15.7%
	Факултет (бечелор)	54	38.3%	37	15.3%
	Мастер	10	7.1%	87	40.0%
	Докторат наука	11	7.8%	9	3.7%
46. Наведите колико је Ваше радно искуство	Мање од 5 година	46	32.6%	86	35.6%
	6-10 година	43	30.5%	51	21.1%
	11-15 година	16	11.3%	32	13.2%
	16-20 година	9	6.4%	29	12.0%
	21-30 година	10	7.1%	34	14.0%
	Више од 30 година	17	12.1%	10	4.1%
47. Наведите којој индустријској грани	Рударство	0	.0%	1	0.4%
	Финансије и осигурање	8	5.7%	8	3.3%
	Некретнине	8	5.7%	3	1.3%

припада Ваша организација	Производња	4	2.8%	40	16.5%
	Велепородаја	3	2.1%	11	4.5%
	Малопродаја	12	8.5%	28	11.6%
	Транспорт	2	1.4%	3	1.2%
	Информисање	7	5.0%	20	8.3%
	Менаџмент компанијама и предузећима	4	2.8%	3	1.2%
	Услуге јавних предузећа	1	0.7%	18	7.4%
	Грађевина	2	1.4%	6	2.5%
	Административне услуге	1	0.7%	5	2.1%
	Образовање	9	6.4%	19	7.8%
	Здравствена заштита и социјална помоћ	7	5.0%	3	1.2%
	Уметност, забава и спорт	3	2.1%	2	0.8%
	Услуге смештаја и исхране	15	10.6%	1	0.4%
	Остале услуге (изузев јавне администрације)	10	7.1%	5	2.1%
	Стручне, научне и техничке услуге	16	11.3%	46	19.0%
	Аутомобилска индустрија	7	5.0%	4	1.6%
	Државне институције	10	7.1%	3	1.2%
	Војска	0	.0%	1	0.4%
	Не профитне организације	3	2.1%	6	2.8%
	Угоститељство	9	6.4%	6	2.8%
Тип индустрије	<i>KIO</i>	65	46.1%	111	45.8%
	<i>CIO</i>	76	53.9%	131	54.2%

Напомена: *KIO* – „knowledge intensive organization”; *CIO* – „capital intensive organization”

12.5 Прилог 5: Карактеристични корени и обухват варијансе

Табела П. 2 - Приказ карактеристичних корена прве главне компоненте и обухвата варијансе пре и после модификације за подскеле *OCTAPACE* инструмента на нивоу узорка јужна Калифорнија и Србија

	пре модификације		после модификације	
	Λ^1	% ¹	Λ	%
Отвореност	2,359	47,189	2,354	58,856
Конфронтација	2,442	48,843	2,305	57,627
Поверење	2,288	45,762	2,241	56,034
Аутентичност	1,735	34,702	1,651	41,266
Проактивност	1,912	38,241	1,772	44,296
Аутономија	1,710	34,193	1,413	47,102
Сарадња	1,400	28,000	1,812	45,242
Експериментисање	2,390	47,801	2,372	59,289

Λ^1 , Λ - карактеристични корен прве главне компоненте пре и после модификације;

%¹, % - обухват варијансе пре и после модификациј

12.6 Прилог 6: Кључ за *Pareek*-ов инструмент за мерење *OSTARACE* моделаТабела П. 3 - Оригиналан и модификован кључ за *Pareek*-ов инструмент за мерење *OSTARACE* модела организационе културе и психометријске карактеристике пре и после модификације кључа

<i>OSTARACE</i> димензије	Пре корекције				После корекције			
	КМО	% варијансе	Оригиналан Кључ	Кронбах α	КМО	% варијансе	Модификација кључа	Кронбах α
Отвореност	,751	47,189	ОК01; ОК09; ОК17; ОК25*; ОК33	,659	,753	58,856	ОК01; ОК09; ОК17; ОК33	,763
Конфронтација	,747	48,843	ОК02; ОК10; ОК18; ОК26*; ОК34	,714	,740	57,627	ОК02; ОК10; ОК18; ОК34	,747
Поверење	,767	45,762	ОК03; ОК11; ОК19; ОК27; ОК35*	,673	,761	56,034	ОК03; ОК11; ОК19; ОК27	,733
Аутентичност	,597	34,702	ОК04; ОК12*; ОК20; ОК28*; ОК36	,513	,607	41,266	ОК04; ОК20; ОК28*; ОК36	,516
Проактивност	,669	38,241	ОК05; ОК13; ОК21; ОК29; ОК37	,579	,662	44,296	ОК05; ОК13; ОК21; ОК 29;	,569
Аутономија	,598	34,193	ОК06; ОК14; ОК22*; ОК30* ; ОК38	,056			/	
Сарадања	,577	36,197	ОК07; ОК15; ОК23*; ОК31; ОК39	,494	,619	45,242	ОК07; ОК31*; ОК15, ОК39	,569
Експериментисање	,770	47,801	ОК08; ОК16; ОК24; ОК32; ОК40*	,625	,767	59,289	ОК08; ОК16; ОК24; ОК32	,767

Напомена: КМО- Kaiser-Meyer-Olkin; *- ставке које су рекодване; / - димензија искључена након корекције инструмента

12.7 Прилог 7: Структура узорка за истраживање колаборативне климе

Табела П. 4 - Структура узорка за истраживање колаборативне климе

		Земља			
		Јужна Калифорнија 434		Србија 282	
		Број испитаника	%	Број испитаника	%
23. Неаведите Ваш пол:	мушки	202	47%	131	46.5%
	женски	232	53%	151	53.5%
24. Наведите којој старосној групи припадате:	Мање од 26 година	236	55.3%	78	27.7%
	26-30 година	72	16.6%	52	18.4%
	31-35 година	42	9.7%	30	10.6%
	36-40 година	7	1.6%	19	6.7%
	41-45 година	20	4.6%	31	11.0%
	46-50 година	14	3.2%	38	13.5%
	Више од 50 година	36	8.3%	34	12.1%
25. Наведите ком сектору припада Ваша организација:	Јавни сектор	246	57.0%	93	33.0%
	Приватни сектор	181	41.7%	189	67.0%
26. Шта од наведеног најбоље описује Вашу улогу у организацији?	Власник/Директор/извршни ниво	25	5.8%	20	7.1%
	Менаџер вишег нивоа	46	10.6%	21	7.4%
	Менаџер средњег нивоа	89	20.5%	38	13.5%
	Запослени	226	52.1%	180	63.8%
	Студент	41	9.4%	23	8.2%
Улога у организацији	Менаџер	52	36.9%	85	35.1%
	Не менаџер	79	63.1%	157	64.9%
27. Наведите највиши ниво образовања који сте завршили:	Средња школа	42	9.7%	109	38.6%
	Колед/Виша школа	195	44.9%	37	13.1%
	Факултет (бечелор)	158	36.4%	42	14.9%
	Мастер	24	5.5%	89	31.6%
	Докторат наука	9	2.1%	5	1.8%
28. Наведите колико је Ваше радно искуство:	Мање од 5 година	215	49.5%	126	44.7%
	6-10 година	104	24.0%	38	13.5%
	11-15 година	31	7.1%	31	11.0%
	16-20 година	28	6.5%	26	9.2%
	21-30 година	29	6.7%	47	16.7%
	Више од 30 година	20	4.6%	14	5.0%
29. Наведите којој индустријској грани припада Ваша организација:	Рударство	1	0.2%	2	0.7%
	Финансије и осигурање	26	6.0%	8	2.8%
	Некретнине	15	3.5%	6	2.1%
	Производња	12	2.9%	35	12.5%
	Велепородаја	4	0.9%	19	6.8%
	Малопродаја	56	13.0%	40	14.2%
	Транспорт	7	1.6%	6	2.1%
	Информисање	11	2.6%	11	3.9%
	Менаџмент компанијама и предузећима	12	2.9%	3	1.1%
	Услуге јавних предузећа	2	0.5%	9	3.2%
	Грађевина	15	3.5%	9	3.2%
	Административне услуге	5	1.2%	12	4.3%
	Образовање	59	13.7%	24	8.5%
	Здравствена заштита и социјална помоћ	30	7.0%	12	4.3%
	Уметност, забава и спорт	22	5.1%	13	4.6%

	Услуге смештаја и исхране	57	13.2%	3	1.1%
	Остале услуге (изузев јавне администрације)	50	11.6%	6	2.1%
	Стручне, научне и техничке услуге	22	5.1%	19	6.8%
	Аутомобилска индустрија	2	0.5%	6	2.1%
	Државне институције	16	3.7%	8	2.8%
	Војска	7	1.6%	5	1.8%
	Не профитне организације	0	0.0%	9	3.2%
	Угоститељство	0	0.0%	16	5.7%
	Остало	0	0.0%	0	0.0%
Тип индустрије :	KIO	253	58.9%	116	41.2%
	CIO	178	41.1%	165	58.8%

Напомена: KIO - „knowledge intensive organization“; CIO- „capital intensive organization“

12.8 Прилог 8: Структура узорка за истраживање ставова генерације Y

Табела П. 5 - Структура узорка за истраживање ставова генерације Y

		Земља			
		јужна Калифорнија 234		Србија 524	
		Број испитаника	%	Број испитаника	%
10. Наведите којој старосној групи припадате:	Мање од 26 година	186	78.5%	462	88.7%
	26-30 година	29	12.2%	24	4.6%
	31-35 година	11	4.6%	9	1.7%
	36-40 година	7	3.0%	10	1.9%
	41-45 година	2	0.8%	6	1.2%
	46-50 година	0	0.0%	3	0.6%
	Више од 50 година	2	0.8%	7	1.3%
11. Наведите Ваш пол:	мушки	113	47.7%	198	38.0%
	женски	121	52.3%	326	62.0%
12. Наведите највиши ниво образовања који сте завршили:	Средња школа	46	19.4%	353	67.8%
	Колеџ/Виша школа	157	66.2%	39	7.5%
	Факултет (бечелор)	29	12.2%	82	15.7%
	Мастер	2	0.8%	39	7.5%
	Докторат наука	3	1.3%	8	1.5%